



**Užsakovas:** Kelmės rajono savivaldybės administracija

**Paslaugų teikėjas:** MB Pronus



2014–2020 metų  
Europos Sąjungos  
fondų investicijų  
veiksmų programa

**2019 m. Kelmė**

## TURINYS

ĮVADAS.....	3
Kiekvieno komunalinių paslaugų teikėjo aptarnavimo proceso eigos valdymo brandos lygio įvertinimas.....	5
Gyventojų aptarnavimo proceso veiksmų analizė.....	16
Vieno langelio principu veikiančio juridinio vieneto bankų įkainiai .....	21
Komunalinių paslaugų aptarnavimo gyventojams analizė ekonominiu požiūriu.....	23
Kelmės rajono savivaldybės ir komunalinių paslaugų teikėjų naudojamų tvarkų analizė.....	28
1. Planuojamo centralizuoto paslaugų teikėjo teisinės formos apibrėžimas bei reikalavimai planuojamų centralizuotų paslaugų apibrėžimui .....	30
2. Centralizuoto paslaugų teikėjo sudarymas .....	31
3. Centralizuoto paslaugų teikėjo finansavimas ir pajamų gavimas iš vykdomos veiklos..	32
4. Centralizuoto paslaugų teikėjo veiklos vykdymo lankstumas, atsakomybės ribojimas..	33
5. Centralizuoto paslaugų teikėjo veiklos tęstinumas .....	34
Komunalinių paslaugų teikėjų veikloje naudojamos informacinės sistemos, susijusios su gyventojų aptarnavimu.....	36
Rekomendacijos .....	37

## IVADAS

Įgyvendinant projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Kelmės rajono savivaldybėje“ buvo įvertintos gyventojų aptarnavimo proceso optimizavimo kryptys ir pateiktos rekomendacijos dėl aptarnavimo kokybės gerinimo. Viena iš aptarnavimo kokybės ir paslaugų proceso gerinimo krypčių apima gyventojams teikiamų komunalinių paslaugų prieinamumo didinimą, paslaugų standartizavimą bei paslaugų efektyvumo bei našumo didinimą, kuris galėtų prisidėti prie paslaugų teikimo sąnaudų ir gyventojų sąnaudų mažinimo bei paslaugų kokybės gerinimo.

Šiuo metu Kelmės rajono savivaldybės administracijos Turto valdymo skyrius vykdo komunalinių atliekų sistemos administravimą, o savivaldybės valdomos įmonės teikia geriamojo vandens teikimo ir nuotekų šalinimo (UAB „Kelmės vanduo“), centralizuoto šildymo (UAB „Kelmės šilumos tinklai“) bei daugiabučių namų administravimo paslaugas (UAB „Kelmės vietinis ūkis“). Teikiant paslaugas gyventojams, kiekviena iš įmonių be kitų veiklų, susijusių tiesiogiai su jų vykdomų paslaugų gyventojams teikimu, kartu savarankiškai atlieka ir apmokėjimo už paslaugas administravimą apimančias įmokų surinkimą, jų apskaitą, mokėjimų pranešimų teikimą gyventojams, informacijos teikimą, pažymų apie atsiskaitymą išdavimą, skolų administravimą ir išieškojimą, kt. Paslaugų teikėjai šių paslaugų įgyvendinimą atlieka savarankiškai gyventojus aptarnaudami savo patalpose, nustatydami aptarnavimo reikalavimus ir taisykles bei užtikrindami jų laikymąsi.

Atsižvelgiant į paslaugų turinį, šios paslaugos (jų dalis) galėtų būti centralizuotos atliekant jas viename aptarnavimo centre, vystant vieną aptarnavimo sistemą, nustatant vienodus aptarnavimo standartus ir vykdant jų priežiūrą. Tai galėtų prisidėti prie paslaugų teikėjų sąnaudų paslaugai teikti mažinimo ir aukštesnės aptarnavimo kokybės pasiekimu.

MB Pronus ekspertai įgyvendindami sutartį atliko Kelmės rajono savivaldybės administracijos dabartinio gyventojų aptarnavimo proceso, teikiant komunalines paslaugas, peržiūrą ir analizę. Analizės metu buvo atlikta:

- Kiekvieno komunalinių paslaugų teikėjo aptarnavimo proceso eigos, nuo pradinio įvykio iki proceso rezultato gavimo, analizė, įvertinant proceso valdymo brandos lygį.
- Gyventojų aptarnavimo proceso veiksmų analizė, siekiant įvertinti kiekvieno proceso veiksmo reikalingumą ir nustatyti proceso rezultatui. Taip pat įvertintos proceso veiksmo atsisakymo pasekmės bei įvertintos kelių veiksmų apjungimo galimybės.
- Savivaldybės ir komunalinių paslaugų teikėjų naudojamų tvarkų analizė. Šio vertinimo tikslas - atlikti teisinę lyginamąją analizę, siekiant atsakyti į klausimą,

kokios teisinės formos juridinis asmuo galėtų būti pasirinktas tokių centralizuotų paslaugų teikimui<sup>1</sup>?

- Darbuotojų funkcijų, atsakomybių ir vaidmens gyventojų aptarnavimo proceso, teikiant komunalines paslaugas proceso valdyme analizė.
- Įvertintos savivaldybės ir komunalinių paslaugų teikėjų veikloje naudojamos informacinės sistemos, susijusios su gyventojų aptarnavimu, teikiant komunalines paslaugas.

Pagrindinis analizės duomenų rinkimas buvo vykdytas 2018 metų rudenį (spalio – lapkričio mėnesiais).

---

<sup>1</sup> Atliekamo vertinimo tikslas nėra pateikti rekomendacijas kaip įgyvendinti pokyčius ar apibrėžti reikalavimus planuojamai centralizuotai paslaugų teikimo veiklai. Reikalavimai centralizuotam paslaugų teikimui vertinama tokia apimtimi, kiek tai yra būtina pagrįsti vienos ar kitos teisinės formos pasirinkimą.

## Kiekvieno komunalinių paslaugų teikėjo aptarnavimo proceso eigos valdymo brandos lygio įvertinimas

Procesų valdymo branda parodo institucijos gebėjimus tinkamai valdyti veiklos tikslams pasiekti reikalingus procesus, o taip pat, parodo sąlygas (institucijos aplinką), kuriomis yra (būtų) vykdomi projektai ar procesai. Procesų valdymo brandai įvertinti yra taikomi įvairūs modeliai (standartai).

Siekiant tinkamai įvertinti visuotinės kokybės vadybos brandos lygį institucijoje, rekomenduojama vadovautis Bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo tvarkos apraše, patvirtintame vidaus reikalų ministro 2014 m. vasario 4 d. įsakymu Nr. 1V-47, pateiktais klausimais apie visuotinės kokybės vadybos brandą. Šis klausimynas padeda įvertinti brandos lygį. Šiuo atveju, Bendrojo vertinimo modelio klausimynas buvo adaptuotas, apjungtas su kokybės vadybos „Planuok, daryk, tikrink, veik“ ciklu ir pritaikytas Brandos lygio nustatymui asmenų aptarnavimo procesui. Brandos lygis nustatytas remiantis žvalgomuoju internetu ir ekspertiniu vertinimu.

Toliau pateikiamas brandos lygio vertinimas.

lentelė 1. Brandos lygio vertinimas

Brandos lygis	Brandos lygio vertinimas
<b>0 branda</b>	Atsakingas administracinis lygmuo neturi nei vieno iš klausimyne numatytų dokumentų arba neatlieka nei vienos iš klausimyne numatytos veiklos.
<b>Iniciavimas</b>	Atsakingas administracinis lygmuo atlieka kai kurias, klausimyne numatytas veiklas arba inicijuoja veiklą pradžią.
<b>Realizavimas</b>	Organizacijos proceso valdymo brandos lygis, kuriame yra realizuojama didžioji dalis valdymo sprendimų, leidžiančių vertinti Organizacijos procesus kaip brandžius, su tam tikromis išlygomis.
<b>Branda</b>	Organizacijos proceso valdymo brandos lygis yra aukščiausias, kiekviena iš klausimyne numatytų veiklų yra nuolat tobulinama siekiant, kad klientai gautų geros kokybės paslaugą bei būtų tinkamai bei maloniai aptarnauti.

Žemiau pateiktoje lentelėje pateikiamas komunalinių paslaugų aptarnavimo proceso brandos lygio analizė pagal ISO.

lentelė 2. Kelmės rajono savivaldybės Turto valdymo skyriaus komunalinių atliekų aptarnavimo proceso brandos lygio analizė

Bendrosios savybės	Brandos lygis	Brandos lygio aprašymas
1. Ar organizacija suvokia savo poziciją rinkoje?	Iniciavimas	Remiantis Kelmės rajono savivaldybės 2019 – 2021 metų strateginiu veiklos planu, organizacija suvokia savo poziciją rinkoje.

		„Savivaldybės misija – vykdamas viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo funkcijas, kvalifikuotai ir kokybiškai tenkinti rajono bendruomenės poreikius, vadovaujantis vietos savivaldos principais plėtoti vietos savivaldą ir gerinti gyvenimo rajone kokybę“.
2. Ar organizacija yra įvertinusi savo suinteresuotąsias šalis? (klientai, partneriai, tiekėjai, konkurentai ir pan.)	Branda	Remiantis Kelmės rajono savivaldybės 2019 – 2021 metų strateginiu veiklos planu, organizacija yra atlikusi detalią SSGG analizę, kurioje yra įvertinusi savo suinteresuotąsias šalis (klientus, partnerius, tiekėjus ir pan.). “Kelmės rajono savivaldybės SSGG (S – stiprybės, S – silpnybės, G – galimybės, G – grėsmės) analizė buvo atlikta pagal priemonės „Regioninės plėtros tobulinimas, regionų plėtros planai ir savivaldybių (ilgalaikiai / trumpalaikiai) strateginiai plėtros planai“ įgyvendinamą projektą „Kelmės rajono savivaldybės trumpalaikio strateginio plėtros plano parengimas“.
3. Ar organizacija vertina rizikas, susijusias su klientais?	Branda	Remiantis Kelmės rajono savivaldybės 2019 – 2021 metų strateginiu veiklos planu, organizacija yra atlikusi detalią SSGG analizę, kurioje yra įvertinusi galimas veikloje kilti rizikas. Rizikos kyla iš organizacijos grėsmių ir silpnybių.
4. Ar organizacijoje yra iškeliami tikslai, susiję su klientų aptarnavimu?	Iniciavimas	Remiantis Kelmės rajono savivaldybės 2019 – 2021 metų strateginiu veiklos planu, organizacijos vadovybė supažindina organizacijos darbuotojus su suformuluotais organizacijos veiklos tikslais ir vertybėmis. Visų lygių vadovai stengiasi įgyvendinti organizacijos vadovybės suformuluotus organizacijos veiklos tikslus. Tikslai yra keliami ir siekiant pagerinti teikiamų administracinių paslaugų kokybę. Šiuo metu vykdomas projektas - Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Kelmės rajono savivaldybėje.“.
5. Ar organizacijoje darbuotojai yra supažindinami su veiklos tikslais, susijusiais su klientų aptarnavimu?	Branda	Organizacijos darbuotojai yra kasmet supažindinami su veiklos tikslais. Remiantis Administracijos direktoriaus įsakymu susipažįstama su strateginio plano tikslais.

6. Ar organizacijoje yra apibrėžiami veiklos rezultatai, susiję su klientų aptarnavimu?	Iniciavimas	Organizacijoje veiklos rezultatai, susiję su klientų aptarnavimu iki šiol nėra apibrėžiami. Šiuo metu vykdomas projektas „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Kelmės rajono savivaldybėje“, po kurio tikėtina, kad bus nustatomi veiklos tikslai, susiję su klientų aptarnavimu.
7. Ar organizacijoje yra sukurta pakankama infrastruktūra kliento aptarnavimo proceso įgyvendinimui?	Realizavimas	Turto valdymo skyriuje, kur yra priimami klientai, yra sukurtos specialios klientų aptarnavimo vietos. Taip pat efektyviam komunalinių paslaugų aptarnavimo procesui yra naudojama informacinė sistema.
8. Ar organizacijoje dirba tinkamos kvalifikacijos darbuotojai reikalingi kliento aptarnavimo proceso įgyvendinimui?	Branda	Organizacijoje dirba tinkamos kvalifikacijos darbuotojai, kurie nuolat kelia savo kvalifikaciją ir yra apmokyti dirbti su klientais.
9. Ar organizacijoje yra pakankamai dokumentuotos informacijos (tvarkų, taisyklių) klientų aptarnavimo procesui?	Realizavimas	Organizacijoje darbuotojai vadovaujasi „Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo Kelmės rajono savivaldybės administracijoje tvarkos aprašu“, patvirtintu 2007 m. rugsėjo 17 d. Administracijos direktoriaus įsakymu Nr. A-779.
10. Ar organizacijoje yra pakankamai techninės įrangos, reikalingos darbui su klientų aptarnavimu atlikti?	Realizavimas	Teikiant komunalines paslaugas yra naudojama informacinė sistema.
11. Ar yra paskirti atsakingi asmenys už klientų aptarnavimą?	Branda	Yra paskirti trys Turto valdymo skyriaus specialistai, atsakingi už klientų aptarnavimą teikiant komunalinių atliekų administravimo paslaugas.
12. Ar yra bendradarbiaujama su kitomis institucijomis, siekiant gerinti teikiamas paslaugas ir klientų aptarnavimą?	Iniciavimas	Interviu su Turto valdymo skyriaus darbuotojais metu paaiškėjo, kad yra bendradarbiaujama su bendruomenėmis dėl administracinių paslaugų gerinimo.
13. Ar yra tikrinami ir vertinami strateginiai tikslai, susiję su asmenų aptarnavimu?	0	Iki šiol nebuvo tikrinami ir vertinami strateginiai tikslai, susiję su asmenų aptarnavimu, nes tokie tikslai nebuvo keliami.
14. Ar yra skundų nagrinėjimo tvarka?	Realizavimas	Kelmės rajono savivaldybėje yra vadovaujama LR Vyriausybės nutarimu „Dėl prašymų ir skundų nagrinėjimo ir asmenų aptarnavimo viešojo administravimo

		subjektuose taisyklių patvirtinimo“ (2007-08-22, Nr. 875) bei „Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo Kelmės rajono savivaldybės administracijoje tvarkos aprašu“, patvirtintu 2007 m. rugsėjo 17 d. Administracijos direktoriaus įsakymu Nr. A-779.
15. Ar darbuotojai nuolat kelia kvalifikaciją, siekiant patobulinti žinias teikiant paslaugas ir aptarnaujant klientus?	0	Iki šiol darbuotojai nedalyvavo mokymuose, susijusiuose su klientų aptarnavimu. Darbuotojai dalyvauja mokymuose, susijusiuose tiesiogiai su jų darbo veiklos specifika.
16. Ar yra tobulinamos paslaugos? Ir jų teikimo procesas?	Iniciavimas	Paslaugos yra tobulinamos tiek, kiek to reikalauja išorės teisės aktai.

lentelė 3. UAB „Kelmės vanduo“ teikiamų paslaugų aptarnavimo proceso valdymo brandos lygio analizė

Bendrosios savybės	Brandos lygis	Brandos lygio aprašymas
1. Ar organizacija suvokia savo poziciją rinkoje?	Iniciavimas	Remiantis UAB „Kelmės vanduo“ 2016 – 2018 metų strateginiu veiklos planu, organizacija suvokia savo poziciją rinkoje. Strateginiame veiklos plane yra apžvelgta įmonės veikla, žmogiškieji išteklių ir vystymosi vizija.
2. Ar organizacija yra įvertinusi savo suinteresuotąsias šalis? (klientai, partneriai, tiekėjai, konkurentai ir pan.)	Branda	Remiantis UAB „Kelmės vanduo“ 2016 – 2018 metų strateginiu veiklos planu, organizacija yra atlikusi SSGG analizę, kurioje yra įvertinusi savo suinteresuotąsias šalis.
3. Ar organizacija vertina rizikas, susijusias su klientais?	Branda	Remiantis UAB „Kelmės vanduo“ 2016 – 2018 metų strateginiu veiklos planu, organizacija yra atlikusi SSGG analizę, kurioje yra įvertinusi galimas veikloje kilti rizikas. Rizikos kyla iš organizacijos grėsmių ir silpnybių.
4. Ar organizacijoje yra iškeliami tikslai, susiję su klientų aptarnavimu?	Iniciavimas	Remiantis UAB „Kelmės vanduo“ 2016 – 2018 metų strateginiu veiklos planu, organizacijos vadovybė supažindina organizacijos darbuotojus su suformuluotais organizacijos veiklos tikslais ir vertybėmis. Tikslų, tiesiogiai susijusių su klientų aptarnavimu organizacijoje, iškeltų nėra.
5. Ar organizacijoje darbuotojai yra supažindinami su veiklos tikslais,	0	Organizacijos darbuotojai yra kasmet supažindinami su veiklos tikslais. Tikslų, tiesiogiai susijusių su klientų aptarnavimu organizacijoje, iškeltų nėra.



susijusiais su klientų aptarnavimu?		
6. Ar organizacijoje yra apibrėžiami veiklos rezultatai, susiję su klientų aptarnavimu?	0	Organizacijoje veiklos rezultatai, susiję su klientų aptarnavimu nėra apibrėžiami.
7. Ar organizacijoje yra sukurta pakankama infrastruktūra kliento aptarnavimo proceso įgyvendinimui?	Realizavimas	UAB „Kelmės vanduo“, kur yra priimami klientai, yra sukurta specialios klientų aptarnavimo vietos.
8. Ar organizacijoje dirba tinkamos kvalifikacijos darbuotojai reikalingi kliento aptarnavimo proceso įgyvendinimui?	Branda	Organizacijoje dirba tinkamos kvalifikacijos darbuotojai, kurie nuolat kelia savo kvalifikaciją ir yra apmokyti dirbti su klientais.
9. Ar organizacijoje yra pakankamai dokumentuotos informacijos (tvarkų, taisyklių) klientų aptarnavimo procesui?	Branda	Organizacijoje darbuotojai vadovaujasi pareigybių aprašymais ir „Piliečių ir kitų asmenų aptarnavimo UAB „Kelmės vanduo“ tvarka, patvirtinta 2014 m. gruodžio 31 d. direktoriaus įsakymu Nr. V-21.
10. Ar organizacijoje yra pakankamai techninės įrangos, reikalingos darbui su klientų aptarnavimu atlikti?	Realizavimas	UAB „Kelmės vanduo“ darbuotojai naudojami programine įranga aptarnauti klientus.
11. Ar yra paskirti atsakingi asmenys už klientų aptarnavimą?	Branda	Yra paskirti atsakingi 2 specialistai, atsakingi už klientų aptarnavimą, teikiant UAB „Kelmės vanduo“ paslaugas.
12. Ar yra bendradarbiaujama su kitomis	Iniciavimas	Interviu su UAB „Kelmės vanduo“ darbuotojais metu paaikškėjo, kad yra bendradarbiaujama su Kelmės rajono savivaldybe dėl paslaugų gerinimo.

institucijomis, siekiant gerinti teikiamas paslaugas ir klientų aptarnavimą?		
13. Ar yra tikrinami ir vertinami strateginiai tikslai, susiję su asmenų aptarnavimu?	0	Iki šiol nebuvo tikrinami ir vertinami strateginiai tikslai, susiję su asmenų aptarnavimu, nes tokie tikslai nebuvo keliami.
14. Ar yra skundų nagrinėjimo tvarka?	Branda	Organizacijoje yra vadovaujamosi UAB "Kelmės vanduo" vartotojų prašymų ir skundų nagrinėjimo tvarka“, patvirtinta direktoriaus 2017 m. rugsėjo 5 d. Įsakymu Nr. V-12.
15. Ar darbuotojai nuolat kelia kvalifikaciją, siekiant patobulinti žinias teikiant paslaugas ir aptarnaujant klientus?	Realizavimas	Darbuotojai dalyvavo mokymuose, susijusiuose su klientų aptarnavimu. Darbuotojai dalyvauja mokymuose, susijusiuose tiesiogiai su jų darbo veiklos specifika.
16. Ar yra tobulinamos paslaugos? Ir jų teikimo procesas?	0	Paslaugos yra tobulinamos tiek, kiek to reikalauja išorės teisės aktai.

lentelė 4. UAB „Kelmės šilumos tinklai“ teikiamų paslaugų aptarnavimo proceso valdymo brandos lygio analizė

Bendrosios savybės	Brandos lygis	Brandos lygio aprašymas
1. Ar organizacija suvokia savo poziciją rinkoje?	Iniciavimas	Remiantis UAB „Kelmės šilumos tinklai“ 2016 – 2018 metų strateginiu veiklos planu, organizacija suvokia savo poziciją rinkoje. Strateginiame veiklos plane yra apžvelgta įmonės veikla, žmogiškieji išteklių ir vystymosi vizija.
2. Ar organizacija yra įvertinusi savo suinteresuotąsias šalis? (klientai, partneriai, tiekėjai, konkurentai ir pan.)	Branda	Remiantis UAB „Kelmės šilumos tinklai“ 2016 – 2018 metų strateginiu veiklos planu, organizacija yra atlikusi SSGG analizę, kurioje yra įvertinusi savo suinteresuotąsias šalis.
3. Ar organizacija vertina rizikas,	Branda	Remiantis UAB „Kelmės šilumos tinklai“ 2016 – 2018 metų strateginiu veiklos planu, organizacija yra

susijusias su klientais?		atlikusi SSGG analizę, kurioje yra įvertinusi galimas veikloje kilti rizikas. Rizikos kyla iš organizacijos grėsmių ir silpnybių.
4. Ar organizacijoje yra iškeliami tikslai, susiję su klientų aptarnavimu?	Iniciavimas	Remiantis UAB „Kelmės šilumos tinklai“ 2016 – 2018 metų strateginiu veiklos planu, organizacijos vadovybė supažindina organizacijos darbuotojus su suformuluotais organizacijos veiklos tikslais ir vertybėmis. Tikslų, tiesiogiai susijusių su klientų aptarnavimu organizacijoje nėra iškeltų.
5. Ar organizacijoje darbuotojai yra supažindinami su veiklos tikslais, susijusiais su klientų aptarnavimu?	0	Organizacijos darbuotojai yra kasmet supažindinami su veiklos tikslais. Tikslų, tiesiogiai susijusių su klientų aptarnavimu organizacijoje nėra iškeltų.
6. Ar organizacijoje yra apibrėžiami veiklos rezultatai, susiję su klientų aptarnavimu?	Realizavimas	Organizacijoje veiklos rezultatai, susiję su klientų aptarnavimu yra apibrėžiami bendrovės vidaus tvarkos taisyklėse ir apskaitos politikoje.
7. Ar organizacijoje yra sukurta pakankama infrastruktūra kliento aptarnavimo proceso įgyvendinimui?	Realizavimas	UAB „Kelmės šilumos tinklai“, kur yra priimami klientai, yra sukurta klientų aptarnavimo vieta.
8. Ar organizacijoje dirba tinkamos kvalifikacijos darbuotojai reikalingi kliento aptarnavimo proceso įgyvendinimui?	Branda	Organizacijoje dirba tinkamos kvalifikacijos darbuotojai, apmokyti dirbti su klientais.
9. Ar organizacijoje yra pakankamai dokumentuotos informacijos (tvarkų, taisyklių) klientų aptarnavimo procesui?	0	Organizacijoje darbuotojai vadovaujasi pareigybių aprašymais, tačiau atskiros klientų aptarnavimo tvarkos nėra.

10. Ar organizacijoje yra pakankamai techninės įrangos, reikalingos darbui su klientų aptarnavimu atlikti?	Realizavimas	UAB „Kelmės šilumos tinklai“ darbuotojai naudojami programine įranga aptarnauti klientus.
11. Ar yra paskirti atsakingi asmenys už klientų aptarnavimą?	Branda	Yra paskirtas specialistas, atsakingas už klientų aptarnavimą UAB „Kelmės šilumos tinklai“ paslaugas.
12. Ar yra bendradarbiaujama su kitomis institucijomis, siekiant gerinti teikiamas paslaugas ir klientų aptarnavimą?	Iniciavimas	Interviu su UAB „Kelmės šilumos tinklai“ darbuotojais metu paaiškėjo, kad yra bendradarbiaujama su Kelmės rajono savivaldybe dėl paslaugų gerinimo.
13. Ar yra tikrinami ir vertinami strateginiai tikslai, susiję su asmenų aptarnavimu?	0	Iki šiol nebuvo tikrinami ir vertinami strateginiai tikslai, susiję su asmenų aptarnavimu, nes tokie tikslai nebuvo keliami.
14. Ar yra skundų nagrinėjimo tvarka?	Branda	Yra skundų nagrinėjimo tvarka, patvirtinta direktoriaus įsakymu.
15. Ar darbuotojai nuolat kelia kvalifikaciją, siekiant patobulinti žinias teikiant paslaugas ir aptarnaujant klientus?	0	Iki šiol darbuotojai nedalyvavo mokymuose, susijusiuose su klientų aptarnavimu. Darbuotojai dalyvauja mokymuose, susijusiuose tiesiogiai su jų darbo veiklos specifika.
16. Ar yra tobulinamos paslaugos? Ir jų teikimo procesas?	0	Paslaugos yra tobulinamos tiek, kiek to reikalauja išorės teisės aktai.

lentelė 5. UAB „Kelmės vietinis ūkis“ teikiamų paslaugų aptarnavimo proceso valdymo brandos lygio įvertinimas

Bendrosios savybės	Brandos lygis	Brandos lygio aprašymas
1. Ar organizacija suvokia savo poziciją rinkoje?	Iniciavimas	Remiantis Kelmės rajono savivaldybės 2019 – 2021 metų strateginiu veiklos planu, organizacija suvokia savo poziciją rinkoje. „Savivaldybės misija – vykdant viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo funkcijas, kvalifikuotai ir kokybiškai tenkinti rajono bendruomenės poreikius, vadovaujantis vietos savivaldos principais plėtoti vietos savivaldą ir gerinti gyvenimo rajone kokybę“. Atskirai UAB „Kelmės vietinis ūkis“ strateginio veiklos plano internete nėra pateikta.
2. Ar organizacija yra įvertinusi savo suinteresuotąsias šalis? (klientai, partneriai, tiekėjai, konkurentai ir pan.)	Realizavimas	Remiantis Kelmės rajono savivaldybės 2019 – 2021 metų strateginiu veiklos planu, organizacija yra atlikusi detalią SSGG analizę, kurioje yra įvertinusi savo suinteresuotąsias šalis (klientus, partnerius, tiekėjus ir pan.). “Kelmės rajono savivaldybės SSGG (S – stiprybės, S – silpnybės, G – galimybės, G – grėsmės) analizė buvo atlikta pagal priemonės „Regioninės plėtros tobulinimas, regionų plėtros planai ir savivaldybių (ilgalaikiai / trumpalaikiai) strateginiai plėtros planai“ įgyvendinamą projektą „Kelmės rajono savivaldybės trumpalaikio strateginio plėtros plano parengimas“. Atskirai UAB „Kelmės vietinis ūkis“ SSGG analizės internete nėra pateikta.
3. Ar organizacija vertina rizikas, susijusias su klientais?	Realizavimas	Remiantis Kelmės rajono savivaldybės 2019 – 2021 metų strateginiu veiklos planu, organizacija yra atlikusi detalią SSGG analizę, kurioje yra įvertinusi galimas veikloje kilti rizikas. Rizikos kyla iš organizacijos grėsmių ir silpnybių. Atskirai UAB „Kelmės vietinis ūkis“ rizikos vertinimo internete nėra pateikta.
4. Ar organizacijoje yra iškeliami tikslai, susiję su klientų aptarnavimu?	Iniciavimas	Remiantis Kelmės rajono savivaldybės 2019 – 2021 metų strateginiu veiklos planu, organizacijos vadovybė supažindina organizacijos darbuotojus su suformuluotais organizacijos veiklos tikslais ir vertybėmis.

		Visų lygių vadovai stengiasi įgyvendinti organizacijos vadovybės suformuluotus organizacijos veiklos tikslus.
5. Ar organizacijoje darbuotojai yra supažindinami su veiklos tikslais, susijusiais su klientų aptarnavimu?	Branda	Organizacijos darbuotojai yra kasmet supažindinami su veiklos tikslais.
6. Ar organizacijoje yra apibrėžiami veiklos rezultatai, susiję su klientų aptarnavimu?	0	Organizacijoje veiklos rezultatai, susiję su klientų aptarnavimu iki šiol nėra apibrėžiami.
7. Ar organizacijoje yra sukurta pakankama infrastruktūra kliento aptarnavimo proceso įgyvendinimui?	Branda	UAB „Kelmės vietinis ūkis“, kur yra priimami klientai, yra sukurta specialios klientų aptarnavimo vietos. Taip pat efektyviam klientų aptarnavimo procesui yra naudojama informacinė sistema.
8. Ar organizacijoje dirba tinkamos kvalifikacijos darbuotojai reikalingi kliento aptarnavimo proceso įgyvendinimui?	Branda	Organizacijoje dirba tinkamos kvalifikacijos darbuotojai, kurie nuolat kelia savo kvalifikaciją ir yra apmokyti dirbti su klientais.
9. Ar organizacijoje yra pakankamai dokumentuotos informacijos (tvarkų, taisyklių) klientų aptarnavimo procesui?	0	UAB „Kelmės vietinis ūkis“ nėra sukurta dokumentuotos informacijos, skirtos klientų aptarnavimo procesui.
10. Ar organizacijoje yra pakankamai techninės įrangos, reikalingos darbui su klientų aptarnavimu atlikti?	Realizavimas	Teikiant UAB „Kelmės vietinis ūkis“ paslaugas yra naudojama informacinė sistema.
11. Ar yra paskirti atsakingi asmenys už klientų aptarnavimą?	Branda	Yra paskirti specialistai, atsakingi už klientų aptarnavimą teikiant UAB „Kelmės vietinis ūkis“ paslaugas.
12. Ar yra bendradarbiaujama su kitomis institucijomis, siekiant gerinti teikiamas paslaugas ir klientų aptarnavimą?	Iniciavimas	Interviu su UAB „Kelmės vietinis ūkis“ darbuotojais metu paaikškėjo, kad yra bendradarbiaujama su bendruomenėmis, kitomis institucijomis dėl paslaugų gerinimo.
13. Ar yra tikrinami ir vertinami strateginiai tikslai, susiję su asmenų aptarnavimu?	0	Iki šiol nebuvo tikrinami ir vertinami strateginiai tikslai, susiję su asmenų aptarnavimu, nes tokie tikslai nebuvo keliami.

14. Ar yra skundų nagrinėjimo tvarka?	0	UAB „Kelmės vietinis ūkis“ internetinėje svetainėje nėra skundų nagrinėjimo tvarkos.
15. Ar darbuotojai nuolat kelia kvalifikaciją, siekiant patobulinti žinias teikiant paslaugas ir aptarnaujant klientus?	0	Iki šiol darbuotojai nedalyvavo mokymuose, susijusiuose su klientų aptarnavimu. Darbuotojai dalyvauja mokymuose, susijusiuose tiesiogiai su jų darbo veiklos specifika.
16. Ar yra tobulinamos paslaugos? Ir jų teikimo procesas?	Iniciavimas	Paslaugos yra tobulinamos tiek, kiek to reikalauja išorės teisės aktai.

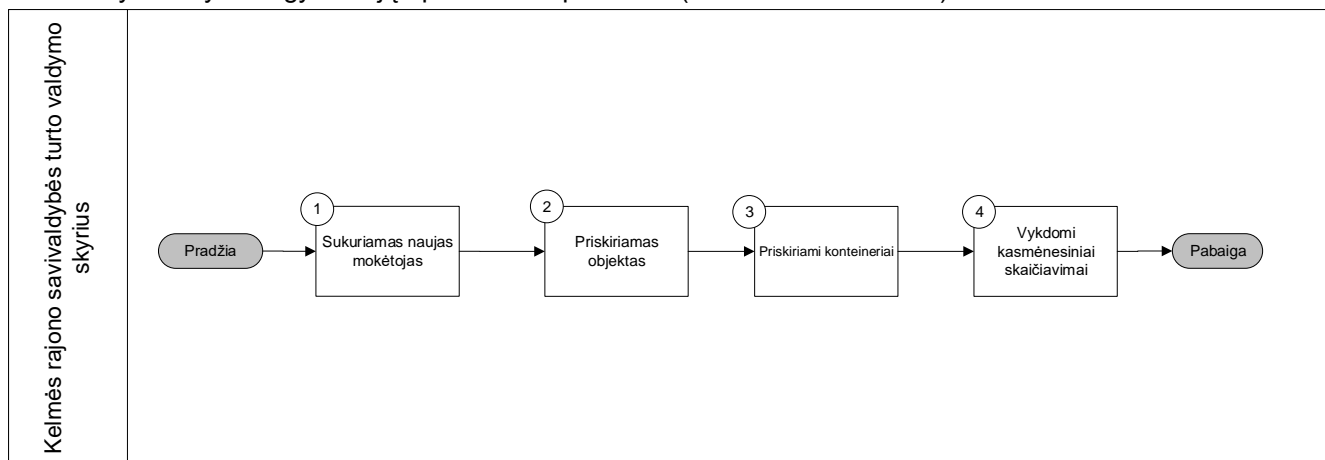
***Vertinimas:***

Atlikus visų komunalinių paslaugų teikėjų aptarnavimo proceso valdymo brandos lygį paaiškėjo, kad visi paslaugų teikėjai kai kuriuose etapuose yra „0“ brandos lygyje. Remiantis pateikta informacija aukščiau esančiose lentelėse, rekomenduotina peržiūrėti strateginius veiklos tikslus ir juos pakoreguoti siekiant pagerinti gyventojų aptarnavimo kokybę.

## Gyventojų aptarnavimo proceso veiksmų analizė

Atliekant komunalinių paslaugų teikėjų teikiamų paslaugų gyventojų aptarnavimo proceso veiksmų analizę, buvo analizuojamas kiekvieno komunalinių paslaugų teikėjo gyventojų aptarnavimo procesas atskirai. Žemiau pateikiamuose paveiksluose pateikiami kiekvieno atskirai komunalinių paslaugų teikėjo gyventojų aptarnavimo procesas.

Turto valdymo skyriaus gyventojų aptarnavimo procesas (komunalinės atliekos)



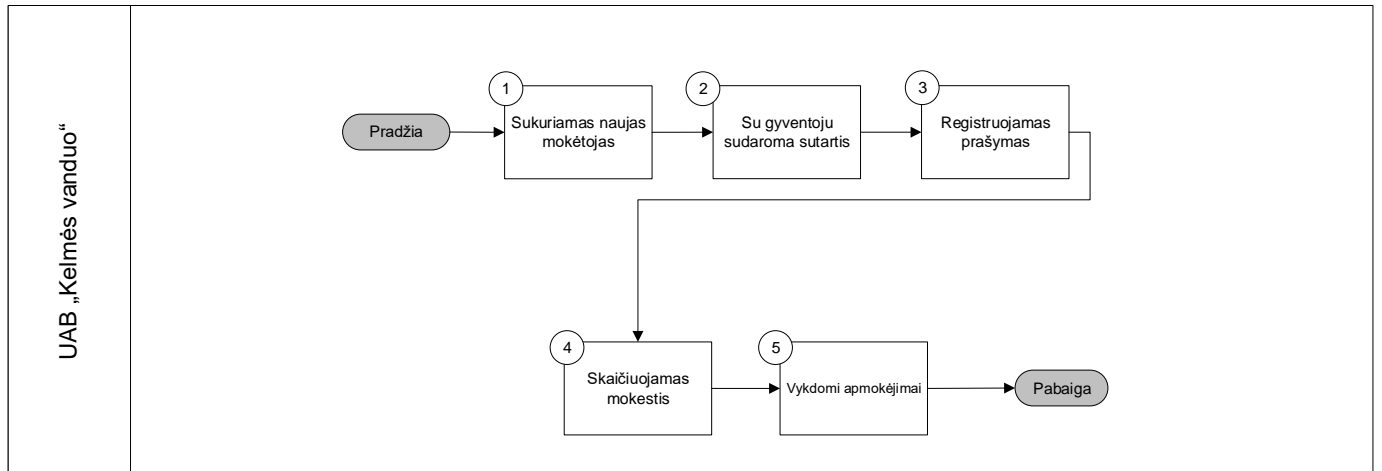
Paveikslas 1. Turto valdymo skyriaus gyventojų aptarnavimo procesas (komunalinės atliekos)

lentelė 6. Turto valdymo skyriaus gyventojų aptarnavimo proceso aprašymas (komunalinės atliekos)

Eil. nr.	Žingsnis	Aprašymas
1.	Sukuriamas naujas mokėtojas	Atsiradus naujam gyventojui, Kelmės rajono savivaldybės Turto valdymo skyriaus atsakingas darbuotojas „Mokesta“ informacinėje sistemoje (toliau – IS) sukuria naują mokėtoją.
2.	Priskiriamas objektas	Kelmės rajono savivaldybės Turto valdymo skyriaus atsakingas darbuotojas priskiria IS „Mokesta“ objektą naujai sukurtam mokėtojui.
3.	Priskiriami konteineriai	Kelmės rajono savivaldybės Turto valdymo skyriaus atsakingas darbuotojas taip pat naujai sukurtam mokėtojui priskiria konteinerius.
4.	Vykdomi kasmėnesiniai skaičiavimai	Po pasirašytos sutarties vykdomi kasmėnesiniai skaičiavimai.



## UAB „Kelmės vanduo“ gyventojų aptarnavimo procesas

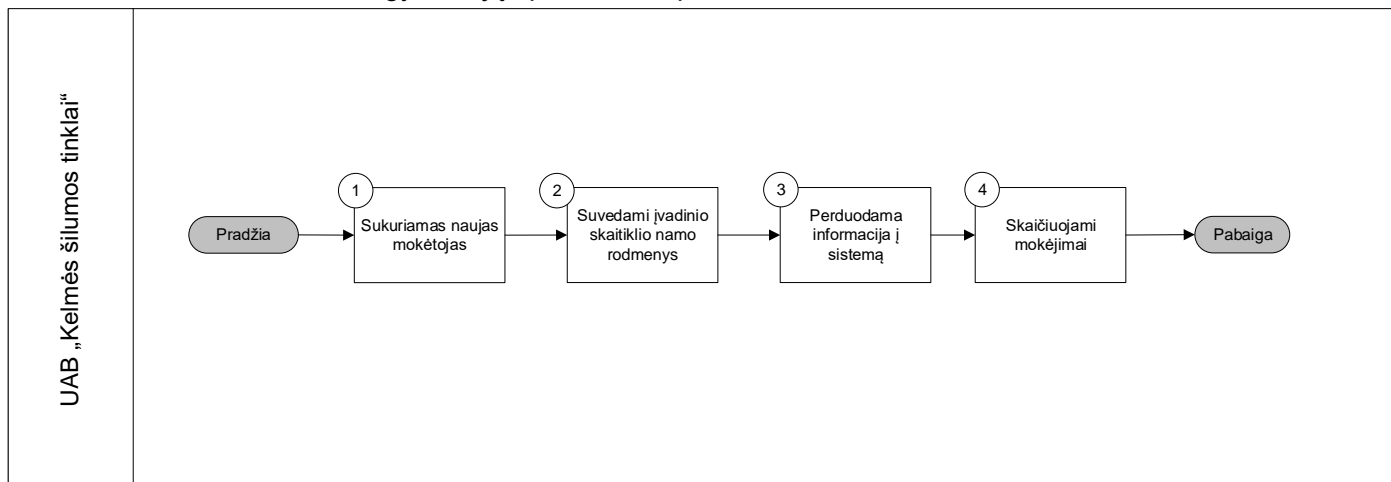


Paveikslas 2. UAB „Kelmės vanduo“ gyventojų aptarnavimo procesas

lentelė 7. UAB „Kelmės vanduo“ gyventojų aptarnavimo proceso aprašymas

Eil. nr.	Žingsnis	Aprašymas
1.	Sukuriamas naujas mokėtojas	Programoje „PROGRA“ UAB „Kelmės vanduo“ atsakingi darbuotojai sukuria naują mokėtoją.
2.	Su gyventoju sudaroma sutartis	Su gyventoju pasirašoma sutartis.
3.	Registruojamas prašymas	Gyventojas norėdamas gauti UAB „Kelmės vanduo“ paslaugas, turi pateikti prašymą. Prašymas registruojamas programoje „PROGRA“.
4.	Skaičiuojamas mokestis	Kas mėnesį skaičiuojamas mokestis už suteiktas paslaugas.
5.	Vykdomi apmokėjimai	Juridiniai asmenys mokėjimus vykdo pagal išrašytas sąskaitas faktūras, fiziniai asmenys pagal atsiskaitymo knygeles. Tiems gyventojams, kurie gauna kompensacijas, skaičiuojamos šalto vandens kompensacijos.

## UAB „Kelmės šilumos tinklai“ gyventojų aptarnavimo procesas

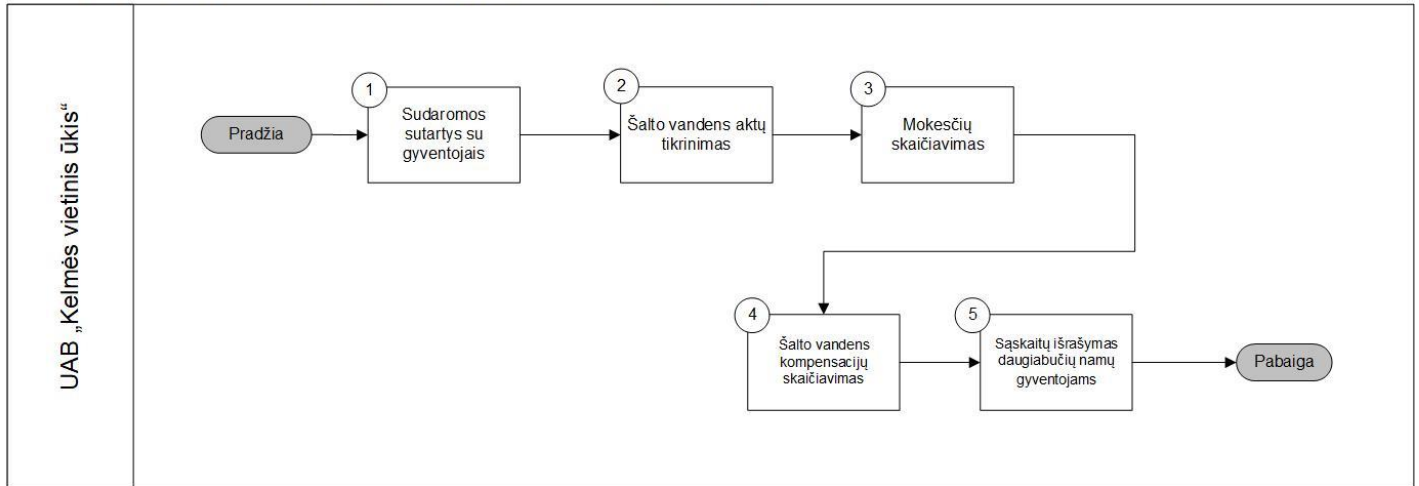


Paveikslas 3. UAB „Kelmės šilumos tinklai“ gyventojų aptarnavimo procesas

lentelė 8. UAB „Kelmės šilumos tinklai“ gyventojų aptarnavimo proceso aprašymas

Eil. nr.	Žingsnis	Aprašymas
1.	Sukuriamas naujas mokėtojas	Jei gyventojas nusipirko butą, ateina į UAB „Kelmės šilumos tinklai“ ir pasirašo sutartį. Jeigu naujas statinys, tuomet gyventojas prieš pasirašydamas sutartį, turi pristatyti statinio projektą, statybos inspekcijos leidimą, bendrijos leidimą ir kitus reikalingus dokumentus.
2.	Suvedami įvadinio skaitiklio namo rodmenys	UAB „Kelmės šilumos tinklai“ darbuotojas suveda patikrintus įvadinio skaitiklio namo rodmenys.
3.	Perduodama informacija į sistemą	Gauta informacija suvedama į sistemą „Edrana Profit - W“. Atsakingas darbuotojas iš UAB „Kelmės šilumos tinklai“ suveda į sistemą pajamas dėl kompensacijų.
4.	Skaičiuojami mokėjimai	Skaičiuojami gaunami kasmėnesiniai mokėjimai. Mokėjimai gauti iš „Perlas“ terminalo, „Maxima“ kasų, Lietuvos pašto, Kelmės kredito unijos ir bankų.

## UAB „Kelmės vietinis ūkis“ gyventojų aptarnavimo procesas



Paveikslas 4. UAB „Kelmės vietinis ūkis“ gyventojų aptarnavimo procesas

lentelė 9. UAB „Kelmės vietinis ūkis“ gyventojų aptarnavimo proceso aprašymas

Eil. nr.	Žingsnis	Aprašymas
1.	Sudaromos sutartys su gyventojais	Atsiradus naujiems gyventojams daugiabučiuose, yra sudaromos naujos sutartys. Sutartys suvedamos į Apskaitos programą.
2.	Šalto vandens aktų tikrinimas	Atliekamas nuolatinis šalto vandens aktų tikrinimas. Patikrinimo duomenys perduodami į UAB „Kelmės vanduo“.
3.	Mokesčių skaičiavimas	Skaičiuojami mokesčiai gyventojams.
4.	Šalto vandens kompensacijų skaičiavimas	Tiems gyventojams, kurie gauna kompensacijas, skaičiuojamos kompensacijos.
5.	Sąskaitų išrašymas daugiabučių namų gyventojams	Išrašomos sąskaitos gyventojams. Įmonėms, esančioms daugiabučiuose namuose, išrašomos PVM sąskaitos faktūros.

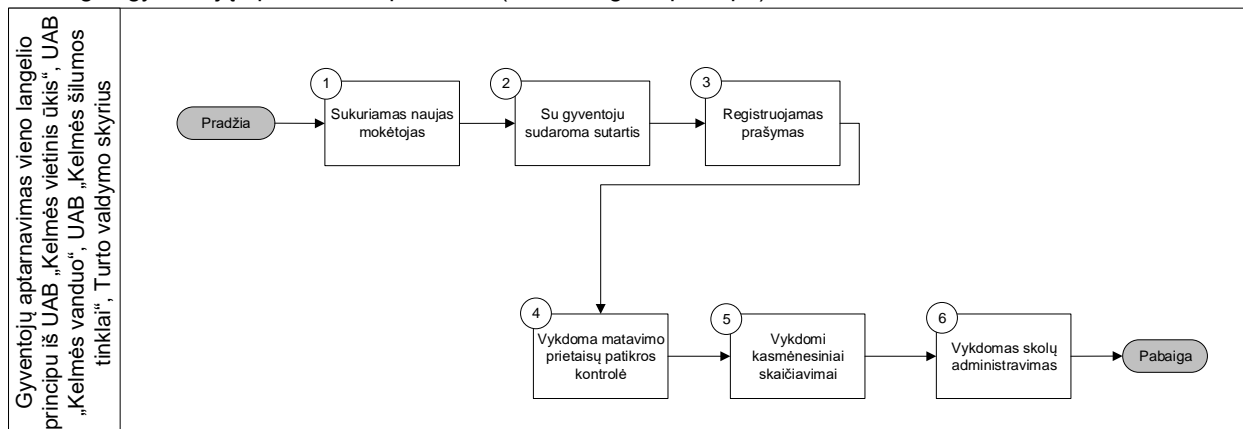
### Vertinimas:

Atlikus kiekvieno atskirai komunalinių paslaugų teikėjo gyventojų aptarnavimo proceso analizę paaiškėjo, kad šiuo metu Kelmės rajono savivaldybė neturi jokių realių priemonių, leidžiančių kontroliuoti gyventojams teikiamų paslaugų kokybę. Gyventojai yra aptarnaujami atskirai kiekvieno paslaugų teikėjo ir kokybės kontrolės mechanizmo nėra. Siekiant optimizuoti asmenų aptarnavimą teikiant komunalines paslaugas ir taupant gyventojų laiką rekomenduojama diegti vieningą gyventojų aptarnavimo sistemą, taikant vieno langelio principą. Informacija ir duomenys būtų pateikiami vieno langelio principu iš UAB „Kelmės vietinis

ūkis“, UAB „Kelmės vanduo“, UAB „Kelmės šilumos tinklai“ ir Kelmės rajono savivaldybės Turto valdymo skyriaus. Tokiu būdu būtų taupomas gyventojų laikas ir padidinta aptarnavimo kokybė, taip pat sistema leistų valdyti klientus ir gerinti klientų aptarnavimą.

Žemiau esančiame paveiksle pavaizduotas galimas procesas sujungus visų minėtų komunalinių paslaugų teikėjų gyventojų aptarnavimo procesą į vieningą gyventojų aptarnavimo sistemą.

Vieningas gyventojų aptarnavimo procesas (vieno langelio principu)



Paveikslas 5. Vieningas gyventojų aptarnavimo procesas (vieno langelio principu)

lentelė 10. Vieningo gyventojų aptarnavimo proceso aprašymas

Eil. nr.	Žingsnis	Aprašymas
1.	Sukuriamas naujas klientas	Bus sukuriamas vienoje sistemoje visų keturių komunalinių paslaugų teikėjų nauji mokėtojai.
2.	Su gyventoju sudaroma sutartis	Vienoje vietoje gyventojas galėtų sudaryti sutartis dėl komunalinių atliekų tvarkymo, UAB „Kelmės vietinio ūkio“ paslaugų, UAB „Kelmės šilumos tinklų“ paslaugų, UAB „Kelmės vanduo“ paslaugų.
3.	Registruojamas prašymas	Registruojamas vienoje sistemoje prašymas bet kurios iš visų keturių komunalinių paslaugų teikėjų paslaugos teikimui.
4.	Vykdama matavimo prietaisų patikros kontrolė	Vykdama matavimo prietaisų patikros kontrolė. Grafikas matytųsi vienoje sistemoje.
5.	Vykdomi kas mėnesiniai skaičiavimai	Atliekami vieno langelio principu keturių komunalinių paslaugų teikėjų kas mėnesiniai skaičiavimai.
6.	Vykdomas skolų administravimas	Gyventojams, turintiems skolų bent vienai iš 4 komunalinių paslaugų teikėjų paslaugai, siunčiami priminimai, raginimai ir kitų su skolų išieškojimu susijusių priemonių panaudojimas.

## **Vieno langelio principu veikiančio juridinio vieneto bankų įkainiai**

Kadangi vieningos komunalinių paslaugų gyventojų aptarnavimo sistemos aptarnavimas galėtų vykti įsteigus atskirą juridinį vieneta, todėl ypatingai svarbūs tampa bankų administraciniai įkainiai. Buvo atlikta trijų pagrindinių bankų – AB Šiaulių bankas, Luminor Bank AS ir „Swedbank“ AB administravimo mokesčių analizė, pateikiama žemiau esančioje lentelėje.

lentelė 11. Bankų planų palyginimas

Bankai	Swedbank					Luminor	Šiaulių bankas	
<b>Verslo planai</b>	<b>Planas „Verslu“</b> (taikoma ką tik įsteigtomis įmonėms pirmiems metams)	<b>Planas „Verslu 10“</b>	<b>Planas „Verslu 20“</b>	<b>Planas „Verslu 50“</b>	<b>Planas „Verslu 100“</b>	<i>1 metus mokesčiai netaikomi</i>	<b>Planas „SMART“</b>	<b>Planas „Premium“</b>
<b>Plano mėnesio mokestis</b>	4 Eur	7 Eur	9 Eur	18 Eur	30 Eur	Po metų 2,40 Eur	0 Eur	3,50 Eur
<b>Sąskaitos tvarkymas</b>	Nemokamai	Nemokamai	Nemokamai	Nemokamai	Nemokamai	Nemokamai	Nemokamai (viena sąskaita)	Nemokamai (apima visas sąskaitas)
<b>Pavedimų mokesčiai</b>	Neriboti	10 pavedimų,  Viršijus šį skaičių – 1 pavedimas – 0,41 Eur	20 pavedimų,  Viršijus šį skaičių – 1 pavedimas – 0,41 Eur	50 pavedimų,  Viršijus šį skaičių – 1 pavedimas – 0,41 Eur	100 pavedimų,  Viršijus šį skaičių – 1 pavedimas – 0,41 Eur	1 pavedimas - 0,29 Eur	1 pavedimas - 0,35 Eur	Iki 15 vnt. – 0,35 Eur 16-50 vnt. – 0,30 Eur 51-100 vnt. – 0,25 Eur 101 - 200 vnt. - 0,20 Eur Nuo 200 vnt. – 0,15 Eur
<b>Gautų mokėjimų įskaitymas</b>	-	-	-	-	-	-	0,2 proc. nuo sumos (max. 3 Eur)	-

### ***Vertinimas***

Bankų įkainių analizė buvo atliekama siekiant sužinoti, kokie kainų skirtumai naujai įsteigtai įmonei taikomi tvarkant banko sąskaitas, atliekant pavedimus ir gaunant mokėjimus. Visi analizuoti bankai siūlo „atleidimą“ nuo mokesčių pirmaisiais įmonės veiklos metais. AB Šiaulių bankas ir „Swedbank“ AB siūlo planus verslui, kurių plano mokestis lemia nemokamų pavedimų skaičių. Šis aspektas bus svarbus, jeigu Kelmės rajono savivaldybė pasirinktų steigti atskirą juridinį vienetą. Gautų mokėjimų įskaitymas visų bankų siūlomų planų yra nemokamas, išskyrus AB Šiaulių banko planą „SMART“.

Remiantis atlikta analize, naudingiausias planas pagal ieškomus kriterijus būtų planas „Verslu“, siūlomas „Swedbank“ banko.

### **Komunalinių paslaugų aptarnavimo gyventojams analizė ekonominiu požiūriu**

Šios analizės metu buvo nagrinėti tenkantys kaštai komunalinių paslaugų teikėjams, kai komunalinės paslaugos teikiamos decentralizuotai.

Žemiau esančiose lentelėje ir schemoje pateikiamas darbuotojų ir vartotojų skaičius kiekvieno komunalinių paslaugų teikėjo.

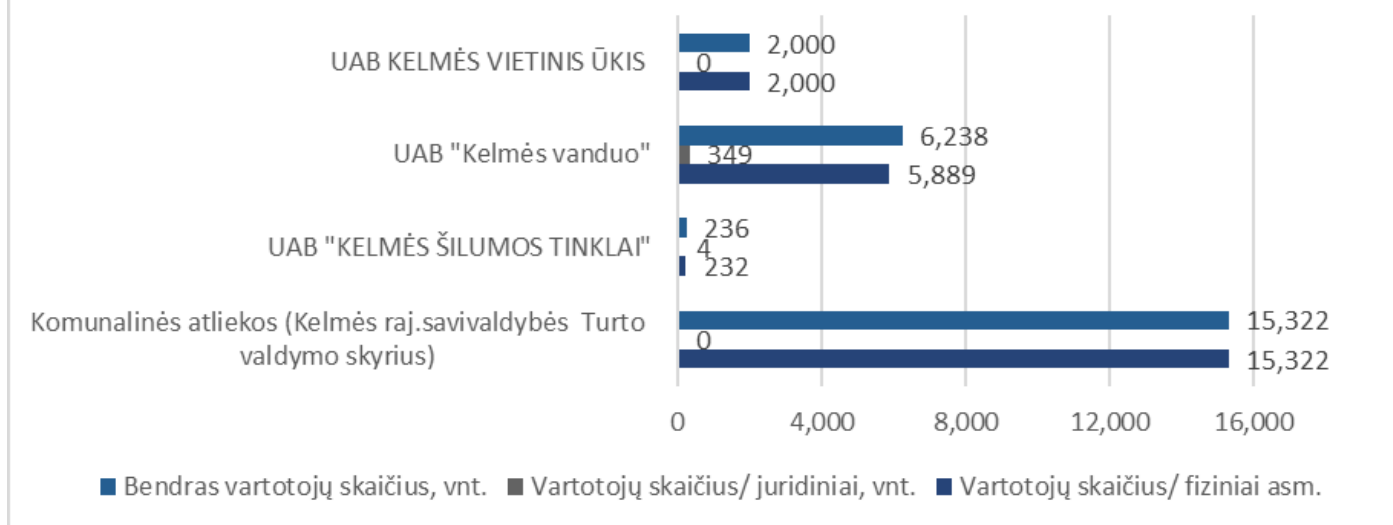
lentelė 12. Darbuotojų skaičius, taikant decentralizuotą komunalinių paslaugų teikimą

<b>Išstaigos</b>	<b>Darbuotojų skaičius, asm.</b>	<b>Vidutinis atlyginimas 2019 m. sausis, EUR</b>	<b>Transporto priemonės</b>	<b>Bendrosios ir administracinės sąnaudos pagal 2017 m. pelno (nuostolių) ataskaitą</b>	<b>Bendrosios ir administracinės sąnaudos, tenkančios 1-am darbuotojui per metus pagal 2017 m. duomenis</b>
<b>Komunalinės atliekos (Kelmės raj. savivaldybės Turto valdymo skyrius)</b>	15	1128,93	78	n. d	n. d
<b>UAB "KELMĖS ŠILUMOS TINKLAI"</b>	11	864,41	4	31,471	2,861
<b>UAB "Kelmės vanduo"</b>	45	1234,88	22	317,098	7,047
<b>UAB KELMĖS VIETINIS ŪKIS</b>	49	785,85	23	183,460	3,744

Sudaryta Paslaugų teikėjo remiantis Rekvizitai.LT viešai skelbiama informacija 2019 m. kovo mėn bei FA duomenimis



## Vartotojų skaičius taikant decentralizuotą komunalinių paslaugų teikimą



Paveikslas 6. Vartotojų skaičius taikant decentralizuotą komunalinių paslaugų teikimą

Remiantis aukščiau pateiktais duomenimis apie kiekvienos komunalinių paslaugų teikėjų darbuotojų ir vartotojų skaičius, toliau pateikiamas išskaičiuotas sąnaudų ir vartotojų, tenkančių 1 darbuotojui skaičius.

lentelē 13. Sanaudu ir vartotoju skaičius, tenkantis darbuotojui

Istaigos	Darbuotoju skaičius, asm. mokėjimų pranešimų formavimui, skolų išieškojimui, sutarčių su klientais administravimui, įvairių pažymų apie atsiskaitymus, skolas ir kt. Administravimą	Bendrosios ir administracinės sąnaudos, tenkančios komunalines paslaugas teikiantiems darbuotojams	Darbo užmokesčio sąnaudos per metus darbuotojams, dirbantiems asm. mokėjimų pranešimų formavimui, skolų išieškojimui, sutarčių su klientais administravimui, įvairių pažymų apie atsiskaitymus, skolas ir kt. administravimą	Vartotojų skaičius, tenkantis 1 - am darbuotojui	Bendrosios ir administracinės sąnaudos, tenkančios 1- am vartotojui per metus pagal 2017 m. duomenis
<b>Komunalinės atliekos (Kelmės raj. savivaldybės Turto valdymo skyrius)</b>	3	n.d	40,000	<b>5,107</b>	<b>n.d</b>
<b>UAB "KELMĖS ŠILUMOS TINKLAI"</b>	0,8	2,861	5,620	<b>236</b>	<b>0.11</b>
<b>UAB "Kelmės vanduo"</b>	0.70	4,933	8,828	<b>5,889</b>	<b>1.42</b>
<b>UAB KELMĖS VIETINIS ŪKIS</b>	1	3,744	12,000	<b>2,000</b>	<b>0.53</b>

*Sudaryta Paslaugų teikėjo remiantis 2017 m. FA duomenimis*

*PASTABA. UAB "KELMĖS ŠILUMOS TINKLAI" papildomai atlieka sąskaitų išnešiojimo funkciją.*

*PASTABA. UAB "Kelmės vanduo" įmokų surinkimui papildomai naudoja kasą ir 10 proc. įmokų surenka grynais pinigais.*

Toliau buvo analizuotos sąnaudos, tenkančios dabartinių IS išlaikymui. Kai kurių sistemų komunalinių paslaugų teikėjai ketina atsisakyti, kai kurias naudotų ir taikant vieno langelio principą.

Istaigos	Informacinė sistema	Informacinės sistemos palaikymo kaštai Eur, per metus	Pastabos
<b>Komunalinės atliekos (Kelmės raj.savivaldybės Turto valdymo skyrius)</b>	Mokesta - atsiskaitymo su klientais sistema	7,260	Sistema bus naudojama ir pradėjus taikyti vieno langelio principą komunalinių paslaugų teikime
<b>UAB "KELMĖS ŠILUMOS TINKLAI"</b>	Edrana Profit W	70	Sistema bus naudojama ir pradėjus taikyti vieno langelio principą komunalinių paslaugų teikime
<b>UAB "Kelmės vanduo"</b>	Progra - skaitiklių patikrų ir abonentų apskaitos informacinė sistema	100	Sistemos bus atsiskaityta pradėjus taikyti vieno langelio principą komunalinių paslaugų teikime
	Labbis - atsiskaitymo su klientais sistema	1,440	Sistema bus naudojama ir pradėjus taikyti vieno langelio principą komunalinių paslaugų teikime
<b>UAB KELMĖS VIETINIS ŪKIS</b>	Apskaitos programa	400	Sistemos bus atsiskaityta pradėjus taikyti vieno langelio principą komunalinių paslaugų teikime

*Sudaryta Paslaugų teikėjo remiantis Užsakovo pateiktais duomenimis*

Viena iš kasdienių kiekvieno analizuojamo komunalinių paslaugų teikėjo darbo užduočių – skolų administravimas. Žemiau pateikiama vartotojų skolų statistika, pateikta kiekvieno komunalinių paslaugų teikėjo.

Istaigos	Vartotojų - skolininkų kiekis asm.	Bendras skolų portfelis, Eur	Duomenų fiksavimo data	Skolininkų skaičius, tenkantis 1 - am darbuotojui
<b>Komunalinės atliekos (Kelmės raj.savivaldybės Turto valdymo skyrius)</b>	1,200	5,236	10/31/2018	400
<b>UAB "KELMĖS ŠILUMOS TINKLAI"</b>	n.d.	10,300	10/31/2018	n.d
<b>UAB "Kelmės vanduo"</b>	n.d.	48,000	12/31/2017	n.d
<b>UAB KELMĖS VIETINIS ŪKIS</b>	n.d.	n.d	-	n.d

*Sudaryta Paslaugų teikėjo remiantis Užsakovo pateiktais duomenimis*

## Kelmės rajono savivaldybės ir komunalinių paslaugų teikėjų naudojamų tvarkų analizė

Kelmės rajono savivaldybė ir komunalinių paslaugų teikėjai vadovaujasi žemiau pateiktais teisės aktais ir Kelmės rajono savivaldybės patvirtintomis tvarkomis.

lentelė 14. Teisės aktai

Eil. nr.	Teisės aktas
1.	Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992-11-30, Nr. 33-1014)
2.	Europos vietos savivaldos chartija (1999-10-01, Nr. 82-2418)
3.	Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (1999-07-30, Nr. 66-2130)
4.	Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (1994-07-07, Nr. I-533)
5.	Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (1999-06-17, Nr. VIII-1234)
6.	Lietuvos Respublikos administracinės priežiūros įstatymas (1998-06-03, Nr. 51-1392)
7.	Įstatymo „Dėl Lietuvos Respublikos miestų ir rajonų laikino tiesioginio valdymo“ pakeitimo įstatymas (2003-05-27, Nr. IX-1584)
8.	„Dėl konkrečių valstybės rinkliavos dydžių ir šios rinkliavos mokėjimo ir gražinimo taisyklių patvirtinimo“ (LR Vyriausybės 2010-12-15 nutarimas Nr. 1458)
9.	Lietuvos Respublikos rinkliavų įstatymas (2000-06-13 Nr. VIII-1725)
10.	Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas (1998-03-12 Nr. VIII-662)
11.	„Dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklių patvirtinimo“ (LR Vyriausybės 2007-12-22 nutarimas Nr. 875)
12.	„Dėl darbo laiko nustatymo valstybės ir savivaldybių įmonėse, įstaigose ir organizacijose“ (LR Vyriausybės 2003-08-07 nutarimas Nr. 990)
13.	„Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“ (LR Vyriausybės 1993-07-08 nutarimas Nr. 511)

14.	„Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. gruodžio 15 d. Nutarimo Nr. 1458 „Dėl konkrečių valstybės rinkliavos dydžių ir šios rinkliavos mokėjimo ir gražinimo taisyklių patvirtinimo" pakeitimo" (LR Vyriausybės 2014-12-15 nutarimas Nr. 1442)
15.	Lietuvos Respublikos energetikos įstatymas (2002-05-16 Nr. IX-884)
16.	Lietuvos Respublikos atliekų tvarkymo įstatymas (1998-06-18 Nr. VIII-787)
17.	Lietuvos Respublikos rinkliavų įstatymas (2000-06-13 Nr. VIII-1725)
18.	Kelmės rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl Kelmės rajono savivaldybės vietinės rinkliavos už komunalinių atliekų surinkimą iš atliekų turėtojų ir atliekų tvarkymą nuostatų, patvirtintų Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2018 m. birželio 28 d. sprendimu Nr. T-218
19.	Kelmės rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl Kelmės rajono savivaldybės komunalinių atliekų tvarkymo taisyklių patvirtinimo 2018 m. birželio 28 d. Nr. T-219.
20.	Kelmės rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl uždarnosios akcinės bendrovės „Kelmės vanduo“ nuotekų tvarkymo paslaugos kainos taikymo gyventojams 2018 m. lapkričio 29 d. Nr. T-337
21.	Lietuvos Respublikos Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymo Nr. X-764 pakeitimo įstatymas (2014-06-12 Nr. XII-939)

Remiantis Kelmės rajono savivaldybės bei kitai teisiniais reglamentais buvo atliktas centralizuoto paslaugų teikimo vertinimas.

Vertinamos šios galimos centralizuoto paslaugų teikimo teisinės formos:

- Paslaugų teikimą centralizuotai vykdytų Kelmės rajono savivaldybės administracijos struktūrinis padalinys;
- Paslaugų teikimui centralizuotai vykdytų naujas juridinis asmuo - viešoji įstaiga;
- Paslaugų teikimą centralizuotai vykdytų viena iš savivaldybės kontroliuojamų įmonių – uždarnosios akcinės bendrovės filialas.

Vertinimas atliktas atsižvelgiant į įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimus įsigaliojusius nuo 2019 m. sausio 1 d.

Galimų teisinių formų pasirinkimas vertinimas atsižvelgiant į šiuos kriterijus:

- Centralizuoto paslaugų teikėjo sudarymas;
- Centralizuoto paslaugų teikėjo finansavimas ir pajamų gavimas iš vykdomos veiklos;

- Centralizuoto paslaugų teikėjo veiklos vykdymo lankstumas, atsakomybės ribojimas;
- Centralizuoto paslaugų teikėjo veiklos tęstinumas.

### **Planuojamo centralizuoto paslaugų teikėjo teisinės formos apibrėžimas bei reikalavimai planuojamų centralizuotų paslaugų apibrėžimui**

Siekiant palyginti galimas centralizuoto paslaugų teikėjo teises formas tikslinga apibrėžti ir pateikti tokių asmenų pagrindinius bruožus.

Viešoji įstaiga - tai pagal Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo ir kitus įstatymus įsteigtas pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant švietimo, mokymo ir mokslinę, kultūrinę, sveikatos priežiūros, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo, socialinės ar teisinės pagalbos teikimo, taip pat kitokią visuomenei naudingą veiklą.

Kelmės rajono savivaldybės administracijos struktūrinis padalinys – biudžetinės įstaigos Kelmės rajono savivaldybės administracijos naujo struktūrinio padalinio įsteigimas pavedant naujas centralizuoto paslaugų teikėjo funkcijas. Šiuo būdu sudarytas struktūrinis padalinys veiklą vykdo vadovaujantis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo, kitų įstatymų ir kitų teisės aktų bei Kelmės rajono tarybos nustatyta tvarka ir apimti. Teises ir pareigas įgyja per įstaigos vadovą – Administracijos direktorių.

Kelmės rajono savivaldybės kontroliuojamos bendrovės filialas – Kelmės rajono savivaldybės kontroliuojamos uždarnosios akcinės bendrovės naujo struktūrinio padalinio – filialo įsteigimas. Steigiamas filialas turi turėti buveinę ir turi teisę atliekanti visas arba dalį juridinio asmens funkcijų atsižvelgiant į filialo steigimo dokumentuose apibrėžtą statusą. Gali sudaryti atskirą finansinę atskaitomybę, steigimo dokumentų nustatyta tvarka ir apimtimi gali įgyti teises ir prisiimti prievolės. Veikla vykdoma atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių, Lietuvos Respublikos civilinio kodekso bei kitų įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimus bei vadovaujantis filialo nuostatais ir kitais steigimo dokumentais.

Įstatymai nustato tam tikrus kriterijus, leidžiančius savivaldybei priimti sprendimus dėl naujų paslaugų teikimo. Todėl planuojant paslaugų teikimą labai svarbu aiškiai apibrėžti paslaugas.

Pagal pateiktą planuojamų atskirti ir atskirai teikti paslaugų apimtį ir turinį (vienos sąskaitos sudarymą; pranešimų teikimą gyventojams, kt.), nežiūrint jog tokios paslaugos centralizuotas teikimas yra vykdomas bendruomenės interesais (siekiama gerinti gyventojų aptarnavimą; siekiama didinti paslaugos efektyvumą), ši paslauga turėtų būti vertinama kaip ūkinė veikla. Ši veikla galėtų būti nelaikoma ūkine veikla, tik tuo atveju, jei ji būtų teikiama kartu su viešąja paslauga<sup>2</sup> ar vykdant viešąjį administravimą (pvz. rinkliavų už komunalinių atliekų tvarkymą surinkimą ir administravimą). Jei savivaldybė įgyvendinama pokyčius įsivertintų poreikį kartu su

<sup>2</sup> Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 9 straipsnio 2 dalis.

planuojamomis centralizuoti paslaugomis teikti ir tam tikras viešąsias paslaugas, tuomet galėtų steigti šių paslaugų vykdymui viešųjų paslaugų teikėją.

Atsižvelgiant į tai, kas išdėstyta, planuojamas centralizuotos paslaugos teikimas turėtų būti inicijuojamas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 9<sup>1</sup> straipsnio nustatyta tvarka. Pažymėtina, kad apibrėžiant ūkinės veiklos vykdymą, yra numatomi keli vykdymo būdai, t.y. tokią veiklą galėtų vykdyti savivaldybės naujai steigiamas paslaugos teikėjas arba tokios paslaugos teikimas gali būti pavedamas vykdyti savivaldybės valdomoms įmonėms. Šiuo atveju įstatymas riboja savivaldybės (savivaldybės administracijos) teisę pačiai užsiimti ūkine veikla. Įstatymas apribojimų kitos teisinės formos juridiniams asmenims nenustato.

Todėl planuojant centralizuoti paslaugas, turėtų būti aiškiai identifikuota kokios paslaugos ir kokia apimti planuojama centralizuoti, ar centralizuotos paslaugos būtų teikiamos kartu su viešosiomis paslaugomis ar tokios paslaugos būtų vykdomos atliekant viešąjį administravimą.

Atkreipiame dėmesį į tai, kad planuojant centralizuoti paslaugas, jas apibrėžiant ir vykdamas turėtų būti atsižvelgta į Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo reikalavimų taikymą leidžiančius vidaus sandorius sudaryti tik išimties tvarka, kai tokių sandorių sudarymas atitinka įstatyme apibrėžtus kriterijus. Šiuo požiūriu turėtų būti išanalizuota kitų savivaldybės kontroliuojamų bendrovių (perkančiųjų organizacijų) galimybė iš savivaldybės įsteigto centralizuoto paslaugų teikėjo.

### Centralizuoto paslaugų teikėjo sudarymas

*Šiame skyriuje vertinama centralizuoto paslaugų teikėjo sudarymo tvarka. Vertinamos veiklos subjektų sudarymo tvarka ir procedūros: kas turi teisę priimti sprendimus dėl naujo subjekto sudarymo, ar sprendimų priėmimas yra susijęs su šio sprendimo registravimu juridinių asmenų registre, kt.*

**Viešoji įstaiga steigiama** Viešųjų įstaigų įstatymo nustatyta tvarka sprendimą dėl įstaigos įsteigimo priimant Kelmės rajono savivaldybės tarybai. Steigimo akte taip pat turėtų būti priimtas sprendimas dėl savivaldybei nuosavybės teise priklausančio turto investavimo į steigiamą viešąją įstaigą, vykdamas steigėjo įsipareigojimus steigiant įstaigą ar savivaldybės įnašais formuojant dalininkų kapitalą. Tarybos sprendime taip pat turi būti nurodytos savivaldybės institucija, kuriai pavedama atstovauti steigėjai ir kuriai pavedama įgyvendinti savivaldybės, kaip viešosios įstaigos savininkės ar dalininkės, teises ir pareigas. Priėmus viešosios įstaigos steigimo aktą, sudaromi viešosios įstaigos steigimo dokumentai (įstatatai). Viešoji įstaiga laikoma įsteigta nuo jos įregistravimo juridinio asmenų registre. Įsteigus viešąją įstaigą teisės aktų nustatyta tvarka turi būti sudaryti jos valdymo organai.

Kelmės rajono savivaldybės **administracijos struktūrinis padalinys** sudaromas Kelmės rajono savivaldybės tarybai priėmus atitinkamą sprendimą dėl Kelmės rajono savivaldybės administracijos struktūros pakeitimo. Naujai įsteigto padalinio nuostatus tvirtina Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktorius.

Savivaldybės kontroliuojamos **bendrovės struktūrinis padalinis sudaromas** bendrovės įstatų nustatyta tvarka. Pagal UAB „Kelmės šilumos tinklai“ įstatus sprendimą dėl filialų steigimo ir jų nuostatų tvirtinimo priima Bendrovės vadovas, pagal UAB „Kelmės vanduo“ bei UAB „Kelmės vietinis ūkis“ įstatus sprendimus dėl filialų steigimo ir jų nuostatų tvirtinimo priima bendrovių valdybos. Duomenys apie steigiamą juridinio asmens filialą registruojami juridinių asmenų registre.

#### ***Vertinimas:***

Vertinant Centralizuoto paslaugų teikėjo sudarymo procedūra, kaip paprasčiausia atliekama naujo subjekto formavimą laikytina savivaldybių kontroliuojamų bendrovių juridinio asmens filialų steigimą, kadangi sprendimą dėl filialo steigimo priima juridinio asmens valdymo organai. Tuo tarpu naujos įstaigos steigimą – viešosios įstaigos įsteigimas bei atskiro struktūrinio padalinio įsteigimas savivaldybės administracijoje laikytinas sudėtingesne procedūra, kadangi sprendimo priėmimo dalyvauja Savivaldybės taryba. Įstatymai ir kiti teisės aktai nustato papildomus reikalavimus, kurie turėtų būti įvertinti formuojant šiuos asmenis. Be to, steigiant viešąją įstaigą turėtų būti priimti sprendimai dėl investavimo į juridinį asmenį, juridinio asmens organų sudarymo, kai tuo tarpu sudarant kitus subjektus šių sprendimų priimti nereikia. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad sprendimo dėl centralizuotų paslaugų teikimo priėmimo tam tikruose etapuose Kelmės rajono savivaldybės tarybos dalyvavimas neišvengiamas<sup>3</sup>, manytume, kad centrinio paslaugų teikėjo sudarymo procedūra, atsižvelgiant į subjekto formą, neturėtų turėti esminės įtakos dėl teisinės formos pasirinkimo.

### **Centralizuoto paslaugų teikėjo finansavimas ir pajamų gavimas iš vykdomos veiklos**

*Šiame skyriuje vertinama kokiais būdais galėtų būti papildomai finansuojama centralizuoto paslaugų teikėjo veikla jei planuojant vykdyti veiklą iškiltų toks poreikis.*

Centralizuoto paslaugų teikėjo veikla savivaldybės turtu ar lėšomis gali būti finansuojama savivaldybės turtu ir lėšomis (investuojant, skiriant savivaldybės biudžeto lėšas, perduodant turtą valdyti patikėjimo ar panaudos pagrindais):

- Savivaldybė nuosavybės teise priklausantį turtą kaip įnašą gali perduoti (investuoti) į steigiamą viešąją įstaigą ar uždarąją akcinę bendrovę vykdydama steigimo akte nustatytus steigėjo turtinius įsipareigojimus ar didinant viešosios įstaigos dalininkų kapitalą, bendrovės įstatinį kapitalą<sup>4</sup>.
- Savivaldybės turtas gali būti perduotas patikėjimo teise Savivaldybės administracijai bei savivaldybės įmonėms;
- Savivaldybės turtas panaudos pagrindais galėtų būti perduodamas viešajai įstaigai, jos veiklos tikslams siekti;

<sup>3</sup> Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 9<sup>1</sup> straipsnis.

<sup>4</sup> Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo 22 straipsnis. Planuojamos vykdyti centralizuotos paslaugų teikimu turėtų būti siekiama atitikti įstatymo 22 straipsnio 2 dalies 5-9 punktuose nurodytų kriterijų.



- Savivaldybės administracijos veikla finansuojama Savivaldybės biudžeto lėšomis.

Galimybė pritraukti kitus dalyvius:

- Uždaroji akcinė bendrovė bei viešoji įstaiga gali pritraukti papildomų lėšų savo veiklai per kitų dalyvių (akcininkų, dalininkų) pritraukimą.

Pelno skirstymas:

- Savivaldybės kontroliuojama bendrovė savo pelną gali skirstyti akcininkams;
- Viešosios įstaigos pelną gali būti skiriamas tik įstaigos veiklos tikslams pasiekti ir negali būti skirstomas dalininkams;
- Savivaldybės administracijos gautos pajamos yra savivaldybės biudžeto pajamos ir skirstomos įstatymų nustatyta tvarka per savivaldybės biudžeto formavimo ir skirstymo procedūras.

#### ***Vertinimas:***

Vertinant galimybę papildomai finansuoti Centralizuoto paslaugų teikėjo veiklą, Savivaldybės kontroliuojama bendrovė turi daugiausiai galimybių pritraukti papildomą finansavimą, tiek formuojant įstatinį kapitalą (pritraukiant kitus akcininkus, savivaldybei investuojant), tiek ir teisę gauti patikėjimo teise valdyti savivaldybės turtą. Viešoji įstaiga gali būti finansuojama per kapitalo (savininko kapitalo) formavimo procedūrą, savivaldybei investuojant į bendrovės, galimybė pritraukti kitus dalininkus vertintina kaip maža (pelnas nėra skirstomas). Įstaigos tikslams panaudos pagrindais galėtų būti perduodamas savivaldybės turtas. Savivaldybės administracijos kaip biudžetinės įstaigos veikla galėtų būti finansuojama savivaldybės lėšomis, taip pat galėtų būti perduotas patikėjimo teise savivaldybės turtas.

### **Centralizuoto paslaugų teikėjo veiklos vykdymo lankstumas, atsakomybės ribojimas**

*Šiame skyriuje vertinama centralizuoto paslaugos teikėjo galimybė organizuoti ir vykdyti veiklą, atsakomybės dėl prievolių ribojimas.*

- Savivaldybės kontroliuojamos bendrovės filialo vadovas turi teisę organizuoti filialo veiklą filialo nuostatų nustatyta tvarka ir apimtimi. Filialo vadovas turi teisę prisiimti prievoles. Už filialo prievoles atsako Savivaldybės kontroliuojama bendrovė;
- Viešosios įstaigos veiklą organizuoja Viešosios įstaigos vadovas, kuris įstaigos įstatų nustatyta tvarka ir apimtimi turi teisę prisiimti prievoles. Už viešosios įstaigos prievoles įstaigos dalininkai neatsako.
- Savivaldybės administracijos struktūrinio padalinio vadovas organizuoja padalinio veiklą padalinio nuostatų nustatyta tvarka. Padalinio vadovas neturi teisės prisiimti prievolių įstaigos vardu, teisę prisiimti prievoles turi Savivaldybės administracijos

direktorius. Už padalinio vykdomos veiklos prievolės atsako Savivaldybės administracijos direktorius.

### **Vertinimas**

Veiklos organizavimo lankstumo požiūriu, pavestą veiklą organizuoti mažiausiai apribojimų nustatoma viešosioms įstaigoms ir filialams, kurie steigimo dokumentų nustatyta apimtimi turi teisę organizuoti ir vykdyti veiklą. Savivaldybės administracijos struktūrinis padalinis savo veiklą gali organizuoti dalinai, jis neturi galimybės priimti išipareigojimų Savivaldybės administracijos vardu. Iš visų vertinamų paslaugos teikėjų, tik Viešoji įstaiga steigiamas kaip atskiras juridinis asmuo, todėl už įstaigos prievolės steigėjas neatsako<sup>5</sup>. Savivaldybės kontroliuojamos bendrovė atsako už filialo prievolės, Savivaldybės administracija atsako už struktūrinio padalinio prievolės.

### **Centralizuoto paslaugų teikėjo veiklos tęstinumas**

*Šiame skyriuje vertinama Centralizuoto paslaugų steigėjo veiklos galimybė tęsti veiklą pertvarkant paslaugos teikėją.*

- Savivaldybės kontroliuojamos bendrovės filialo veikla pasibaigia bendrovės valdymo organo, priėmusio sprendimą dėl filialo įsteigimo sprendimu arba filialo steigimo dokumentų nustatytais terminais, jei steigimo dokumentuose buvo nustatytas filialo veiklos laikotarpis. Atsižvelgiant į tai, kad filialas neturi juridinio asmens teisių turto ar išipareigojimų vykdymą po filialo pasibaigimo tęsia bendrovė. Bendrovės akcininkų susirinkimo sprendimu Bendrovė gali būti pertvarkoma į kitas teisinės formos juridinius asmenis, įskaitant akcinę bendrovę, savivaldybės įmonę<sup>6</sup> ar viešąją įstaigą. Patenkinus likviduojamos bendrovės kreditorių reikalavimus, likusi nepaskirstyta turto dalis paskirstoma akcininkams proporcingai jiems nuosavybės teise priklausančių akcijų nominaliai vertei.
- Viešoji įstaiga, kurios savininkas yra savivaldybė gali būti pertvarkoma į biudžetinę įstaigą<sup>7</sup>. Patenkinus likviduojamos viešosios įstaigos kreditorių reikalavimus, likusi nepaskirstyta turto dalis, proporcinga savivaldybės įnašo vertei, likvidavus viešąją įstaigą, atitenka savivaldybei.
- Savivaldybės administracijos struktūrinio padalinio veikla pasibaigia priimant sprendimą dėl Savivaldybės administracijos struktūros pertvarkymo. Šiuo atveju priimant sprendimą

<sup>5</sup> Steigėjas turi prievole suformuoti dalininkų kapitalą. Likvidavus įstaigą, nepaskirstyta turto dalis, proporcinga savivaldybės įnašo vertei, atitenka savivaldybei.

<sup>6</sup> Tais atvejais kai visų akcijų savininkė yra savivaldybė.

<sup>7</sup> Sprendimas pertvarkyti viešąją įstaigą į biudžetinę įstaigą išlaikoma iš Lietuvos valstybės biudžeto turi būti suderintas su finansų ministerija.

dėl struktūros pakeitimo turėtų būti sprendžiama, kokiems kitiems padaliniais, kitoms įstaigoms ar naujai steigiamiems subjektams būtų perduodamos padalinio funkcijos.

***Vertinimas:***

Bendrovės filialo veiklos pasibaigimas neturi neigiamos įtakos centralizuotų paslaugų teikimui, kurias vėliau tęsia pati Savivaldybės kontroliuojama bendrovė. Esant poreikiams, teisės aktai leidžia keisti bendrovės teisinę formą ją pertvarkant į akcinę bendrovę, savivaldybės įmonę, viešąją įstaigą ir kt., atsižvelgiant į planuojamus veiklos poreikius. Viešoji įstaiga gali būti pertvarkoma tik į biudžetinę įstaigą. Pasibaigus savivaldybės administracijos struktūrinio padalinio veiklai, kiekvieną kartą turėtų būti sprendžiamas klausimas dėl vykdytų paslaugų perdavimo individuliai. Likviduojant bendrovę, viešąją įstaigą ar biudžetinę įstaigą, patenkinus kreditorių reikalavimus likusi turto dalis paskirstoma akcininkams/dalininkams/ savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai.

## Komunalinių paslaugų teikėjų veikloje naudojamos informacinės sistemos, susijusios su gyventojų aptarnavimu

Informacinių sistemų (toliau – IS) pritaikymas paslaugų optimizavimui padeda optimaliau naudoti žmonių išteklius, paslaugų teikimo procesus optimaliai suderinti su IS galimybėmis ir efektyviai bei kokybiškai vykdyti veiklą. IS analizės metu siekta nustatyti, ar jos optimaliai susietos tarpusavyje (pavyzdžiui, ar nėra dubliuojama kelis kartus įvedant tuos pačius įrašus ar veiksmus atliekant daugiau nei vieną kartą), kiek jos sudaro prielaidas operatyviems duomenų mainams ir komunikacijai, kiek IT ir IS priemonės įveiklintos optimizuojant asmenų aptarnavimo procesus, siekiant aukštesnės paslaugų kokybės bei efektyvumo.

IS analizės metu:

- Buvo atlikta komunalinių paslaugų teikėjų veikloje naudojamų IS, susijusių su gyventojų aptarnavimu, inventorizacija.
- Praveisti interviu su komunalinių paslaugų teikėjais, siekiant nustatyti IS naudojimo konkrečiose darbo vietose paskirtis.

Analizės metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip esamos IS padeda gyventojų aptarnavimo procese, taip pat buvo atlikta kaštų naudos analizė, kurioje nustatyta, kiek kainuoja kiekvienos IS išlaikymas komunalinių paslaugų teikėjams.

Žemiau esančioje lentelėje pateiktas komunalinių paslaugų teikėjų veikloje naudojamų IS, susijusių su gyventojų aptarnavimu, sąrašas.

lentelė 15. Naudojamų IS, susijusių su gyventojų aptarnavimu, sąrašas

Eil. Nr.	Naudojama IS	Komunalinių paslaugų teikėjas
1.	Mokesta - atsiskaitymo su klientais sistema	Komunalinės atliekos (Kelmės raj. savivaldybės Turto valdymo skyrius)
2.	Edrana Profit W	UAB "KELMĖS ŠILUMOS TINKLAI"
3.	Progra - skaitiklių patikrų ir abonentų apskaitos informacinė sistema Labbis - atsiskaitymo su klientais sistema	UAB "Kelmės vanduo"
4.	Apskaitos programa	UAB KELMĖS VIETINIS ŪKIS

## Rekomendacijos

1. Priimant sprendimą gerinti savivaldybės ir savivaldybės kontroliuojamų bendrovių dalį šiuo metu vykdomų paslaugų šių paslaugų teikimą standartizuojant ir planuojant teikti centralizuotai, visų pirma reikėtų įsivertinti tokių paslaugų apimtį, planuojamų teikti ūkinių paslaugų santykį su planuojamomis teikti viešosiomis ar viešojo administravimo paslaugomis. Tokį vertinimą reikėtų atlikti tiek vertinant paslaugų teikimą steigimo pradžioje, ilgalaikėje ir trumpalaikėje perspektyvoje. Paslaugų apimtis ir turinys bei santykis ūkinių, viešųjų ir administracinių paslaugų bendrų paslaugų apimtyje turėtų būti vienas iš svarbiausių veiksnių pasirenkant planuojamos veiklos ir planuojamo sudaryti paslaugų teikėjo teisinę formą.

2. Ūkinių paslaugų teikimui rekomenduojama rinktis savivaldybės kontroliuojamos bendrovės filialo formą. Toks pasirinkimas suteikia pakankamai lankstumo tiek įsteigiant filialą, tiek organizuojant jo veiklą, sudaro galimybes operatyviai reaguoti į gyventojų ir veiklos poreikius ir prie jų prisitaikyti.

3. Jei planuojama veikla savo apimtimi bus orientuota į viešųjų paslaugų teikimą, šiuo atveju rekomenduotume pasirinkti viešosios įstaigos teisinę formą.

4. Savivaldybės administracija vykdyti centralizuotų paslaugų teikimą, mūsų nuomone galėtų vykdyti tik išimtiniais atvejais, jei tokių paslaugų teikimas būtų viešojo administravimo paslaugų sudėtine dalimi. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme nustatytais išimtiniais atvejais viešųjų paslaugų teikimas gali būti pavedamas seniūnams.

5. Planuojant įgyvendinti centralizuoto paslaugų teikimo modelį, turėtų būti įvertinta kitų savivaldybės kontroliuojamų asmenų galimybė gauti centralizuotas paslaugas ir Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo nustatytais apribojimais vidaus sandoriams.

6. Rekomenduotume apsvaistyti galimybę pradinėse stadijose centralizuoti paslaugų teikimą ne steigiant naują juridinį asmenį ar pavedant paslaugas teikti kontroliuojamiems asmenims, o sudarant bendradarbiavimo sutartis tarp atskirų subjektų, kurie bendradarbiavimo sutarties pagrindu nustatytų paslaugų teikimo standartus (pvz. vieną teikimo vietą; IS standartus, kt.) ir pradėtų teikti šias paslaugas, vėliau, įvertinus rezultatus, apibrėžti paslaugos apimtis ir priimti sprendimą dėl paslaugos centralizavimo.

7. Atlikus visų komunalinių paslaugų teikėjų aptarnavimo proceso valdymo brandos lygį paaiškėjo, kad visi paslaugų teikėjai kai kuriuose etapuose yra „0“ brandos lygyje. Remiantis pateikta informacija, rekomenduotina peržiūrėti strateginius veiklos tikslus ir juos pakoreguoti siekiant pagerinti gyventojų aptarnavimo kokybę.

8. Šiuo metu gyventojai yra aptarnaujami atskirai kiekvieno komunalinių paslaugų teikėjo ir kokybės kontrolės mechanizmo nėra. Siekiant optimizuoti asmenų aptarnavimą teikiant komunalines paslaugas ir taupant gyventojų laiką rekomenduojama diegti vieningą gyventojų aptarnavimo sistemą, taikant vieno langelio principą. Informacija ir duomenys būtų pateikiami vieno langelio principu iš UAB „Kelmės vietinis ūkis“, UAB „Kelmės vanduo“, UAB „Kelmės šilumos tinklai“ ir Kelmės rajono savivaldybės Turto valdymo skyriaus. Tokiu būdu būtų taupomas

gyventojų laikas ir padidinta aptarnavimo kokybė, taip pat sistema leistų valdyti klientus, jų skolas ir pan.

9. Bankų įkainių analizė buvo atliekama siekiant sužinoti, kokie kainų skirtumai naujai įsteigtai įmonei taikomi tvarkant banko sąskaitas, atliekant pavedimus ir gaunant mokėjimus. Visi analizuoti bankai siūlo „atleidimą“ nuo mokesčių pirmaisiais įmonės veiklos metais. AB Šiaulių bankas ir „Swedbank“ AB siūlo planus verslui, kurių plano mokestis lemia nemokamų pavedimų skaičių. Šis aspektas bus svarbus, jeigu Kelmės rajono savivaldybė pasirinktų steigti atskirą juridinį vienetą. Gautų mokėjimų įskaitymas visų bankų siūlomų planų yra nemokamas, išskyrus AB Šiaulių banko planą „SMART“. Remiantis atlikta analize, naudingiausias planas pagal ieškomus kriterijus būtų planas „Verslu“, siūlomas „Swedbank“ banko.