



J O L A N T A S T A N I S L O V A I T I E N Ė

**S U M A N I O J O V I E Š O J O
V A L D Y M O D I M E N S I J Ų
R A I Š K A : L I E T U V O S
A T V E J I S**

D A K T A R O D I S E R T A C I J A

K a u n a s
2 0 1 6

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

JOLANTA STANISLOVAITIENĖ

SUMANIOJO VIEŠOJO VALDYMO
DIMENSIJŲ RAIŠKA: LIETUVOS ATVEJIS

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

2016, Kaunas

UDK 351 / 354: 005.216.3 (474.5) (043.3)

Disertacija rengta 2011–2016 m. Kauno technologijos universitete (2011–2014 m. Socialinių humanitarinių mokslų ir menų fakultete, Viešosios politikos ir administravimo institute; 2014–2016 m. Ekonomikos ir verslo fakultete, Strateginio valdymo katedroje).

Moksliniai vadovai:

Prof. habil. dr. Robertas JUCEVIČIUS (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03S) (nuo 2013);

Prof. dr. Alvydas RAIPA (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03S) (2011–2013).

Interneto svetainės, kurioje skelbiama disertacija, adresas:

<http://ktu.edu>

Kalbos redaktorė:

Aurelija Gražina Rukšaitė (Leidykla “Technologija”)

© J. Stanislovaitienė

ISBN **xxxx-xxxx**

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS	7
AIŠKINAMASIS SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS	8
ĮVADAS.....	10
1. SUMANIOJO VIEŠOJO VALDYMO DIMENSIJŲ TEORINIS PAGRINDIMAS.....	19
1.1. Sumanumo koncepcija ir susijusios koncepcijos	19
1.2. Sumanumo viešajame valdyme poreikio pagrindimas.....	26
1.2.1. Dabartiniu laikotarpiu kylančių viešojo valdymo iššūkių pobūdis	26
1.2.2. Viešojo administravimo paradigmė kaita	29
1.3. Sumaniojo viešojo valdymo sampratos neapibrėžtumas.....	34
1.3.1. Sumaniojo viešojo valdymo sampratos sumaniojo miesto koncepcijos aspektu kritinė analizė.....	35
1.3.2. Sumaniojo viešojo valdymo sampratos viešojo valdymo koncepcijos kontekste kritinė analizė.....	40
1.4. Ryšys tarp sumaniojo viešojo valdymo ir gerojo viešojo valdymo	50
1.5. Sumaniojo viešojo valdymo koncepcija ir dimensijos.....	56
1.5.1. Strateginio dinamiškumo dimensija.....	60
1.5.2. Tarpsektorinio bendradarbiavimo dimensija.....	66
1.5.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo dimensija.....	72
1.5.4. Įgalintojo pilietiškumo dimensija.....	77
2. SUMANIOJO VIEŠOJO VALDYMO DIMENSIJŲ RAIŠKOS TYRIMO METODOLOGIJA	84
2.1. Empirinio tyrimo metodologinės nuostatos, tikslas ir uždaviniai	84
2.2. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo kriterijų ir indikatorių sistemos teorinis pagrindimas	86
2.3. Empirinio tyrimo strategijos argumentacija ir metodų pagrindimas.....	95
2.3.1. Empirinio tyrimo strategija	95
2.3.2. Duomenų rinkimo metodų pagrindimas.....	97

3. SUMANIOJO VIEŠOJO VALDYMO DIMENSIJŲ RAIŠKOS TYRIMO LIETUVOJE REZULTATŲ ANALIZĖ	103
3.1. Kokybinio tyrimo Lietuvos viešojo valdymo sistemoje rezultatų analizė	103
3.1.1. Sumaniojo viešojo valdymo teisinis reglamentavimas Lietuvoje	103
3.1.2. Strateginio dinamiškumo dimensijos raiška	106
3.1.3. Tarpsektorinio bendradarbiavimo raiška	121
3.1.4. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo dimensijos raiška	128
3.1.5. Įgalintojo pilietiškumo dimensijos raiška	137
3.2. Kiekybinio Lietuvos viešojo valdymo sistemos tyrimo rezultatų analizė.....	146
3.2.1. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimas Lietuvoje: vadovaujančias pareigas einančių valstybės tarnautojų požiūris	146
3.2.2. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimas Lietuvoje: privataus, NVO ir švietimo ir mokslo sektorių respondentų požiūris	152
3.3. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos Lietuvos viešojo valdymo sistemoje veiksniai ir vystymo kryptys	158
IŠVADOS	168
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	173
PRIEDAI	187

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1 lentelė. Sumaniosios socialinės sistemos charakteristikų aprašymas	25
1.3.1.1 lentelė. Sumaniojo viešojo valdymo samprata sumaniojo miesto koncepcijoje	39
1.3.2.1 lentelė. Sumaniojo viešojo valdymo sampratos ir jų kritinis įvertinimas disertacijos kontekste.....	49
1.4.1 lentelė. Gerojo viešojo valdymo apibrėžimai	52
1.4.2 lentelė. Bendrųjų gerojo viešojo valdymo principų aprašymas	55
1.5.1 lentelė. Sumaniosios viešojo valdymo sistemos bruožai	57
1.5.2 lentelė. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų požymiai	60
1.5.3.1 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo dedamosios	75
1.5.4.1 lentelė. Piliečių dalyvavimo viešajame valdyme privalumai.....	78
2.2.1 lentelė. Strateginio dinamiškumo dimensijos kriterijai ir indikatoriai	87
2.2.2 lentelė. Tarpsektorinio bendradarbiavimo dimensijos kriterijai ir indikatoriai	89
2.2.3 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo dimensijos kriterijai ir indikatoriai	92
2.2.4 lentelė. Įgalintojo pilietiškumo dimensijos kriterijai ir indikatoriai	94

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Disertacinio tyrimo loginė schema	15
1.1.1 pav. Sumaniosios socialinės sistemos charakteristikos	23
1.3.2.1 pav. Atviros valdžios modelis parentas skaidrumu, dalyvavimu ir bendradarbiavimu	46
1.3.2.2 pav. E. valdžios ir sumaniojo viešojo valdymo sąveika	48
1.5.1 pav. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijos	59
1.5.1.1 pav. Strateginio dinamiškumo viešajame sektoriuje poreikis.....	61
1.5.1.2 pav. Strateginio dinamiškumo dedamosios	62
1.5.2.1 pav. Tarpsektorinio bendradarbiavimo modelis	70
1.5.4.1 pav. Piliečių dalyvavimo viešajame valdyme lygiai.....	80
2.1.1 pav. Empirinio tyrimo eigos schema	85
3.2.1.1 pav. Strateginio dinamiškumo raiškos vertinimas Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris	146
3.2.1.2 pav. Tarpsektorinio bendradarbiavimo raiškos vertinimas Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris	148
3.2.1.3 pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiškos vertinimas Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris	149
3.2.1.4 pav. Įgalintojo pilietiškumo raiškos vertinimas Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris	150
3.2.1.5 pav. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimas Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris	151
3.2.2.1 pav. Strateginio dinamiškumo raiškos vertinimas Lietuvoje: privataus, NVO ir švietimo ir mokslo sektoriaus respondentų požiūris	152
3.2.2.2 pav. Tarpsektorinio bendradarbiavimo raiškos vertinimas Lietuvoje: privataus, NVO ir švietimo ir mokslo sektoriaus respondentų požiūris	154
3.2.2.3 pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiškos vertinimas Lietuvoje: privataus, NVO ir švietimo ir mokslo sektoriaus respondentų požiūris	155
3.2.2.4 pav. Įgalintojo pilietiškumo raiškos vertinimas Lietuvoje: privataus, NVO ir švietimo ir mokslo sektoriaus respondentų požiūris.....	156
3.2.2.5 pav. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimas Lietuvoje: privataus, NVO ir švietimo ir mokslo sektoriaus respondentų požiūris	157

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvų geroji praktika.....	187
2 PRIEDAS. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo kriterijų ir indikatorių sistema, atskleidžiant duomenų rinkimo metodą	188
3 PRIEDAS. Empirinio tyrimo metu apklaustų viešojo sektoriaus ekspertų sąrašas	194
4 PRIEDAS. Pusiau struktūruoto ekspertinio interviu klausimai.....	195
5 PRIEDAS. Sumaniojo viešojo valdymo apklausos raštu tyrimo klausimynas vadovaujantis pareigas einantiems valstybės tarnautojams.....	197
6 PRIEDAS. Sumaniojo viešojo valdymo apklausos raštu tyrimo klausimynas privatus, nevyriausybinių ir švietimo sektoriaus ekspertams.....	204
7 PRIEDAS. Subdimensijų skalių patikimumo įvertinimo rezultatai (N=150).....	209
8 PRIEDAS. Subdimensijų skalių pagrįstumo įvertinimo rezultatai (N=150).....	214
9 PRIEDAS. Sumaniojo viešojo valdymo esminės pokyčių iniciatyvos Lietuvoje, numatytos Lietuvos pažangos strategijoje <i>Lietuva 2030</i>	216
10 PRIEDAS. Strateginis jautrumas ir įžvalgumas Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris	217
11 PRIEDAS. Išteklių lankstumas Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris	218
12 PRIEDAS. Įtraukiančioji lyderystė Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris ...	219
13 PRIEDAS. Bendradarbiavimo platforma Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris	220
14 PRIEDAS. Tarpinstitucinės sąveikos platforma Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris	221
15 PRIEDAS. Koordinavimo pajėgumai ir kompetencijos Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris	222
16 PRIEDAS. Piliečių dalyvavimo galimybės Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris	223

AIŠKINAMASIS SAŲOKŲ ŽODYNĖLIS

Bendrosios vertės kūrimas (angl. *Shared value creation*) – tai verslo kuriamos ekonominės ir socialinės vertės nauda visuomenei sprendžiant jos poreikius ir iššūkius. Valdžios vaidmuo kuriant bendrąją vertę yra tarnauti kaip žinių tarpininkui, įtraukti pagrindinius suinteresuotuosius, veikti kaip partneriui, siekti galimybių kurti bendrąsias vertybes ir formuoti verslą palaikančią reguliavimo aplinką.

Gerasis viešasis valdymas (angl. *Good public governance*) – tai demokratinis valdymas, kuris pasižymi atskaitomybe, efektyvumu ir veiksmingumu, atvirumu ir skaidrumu, dalyvavimu ir teisės viršenybe (Veerle van Doeveren, 2011).

Įgalintasis pilietiškumas (angl. *Empowered citizenship*) – tai valdžios ir piliečių sąveika sprendimų priėmimo ir viešųjų paslaugų bendrakūros procesuose, grįsta valdžios skaidrumu, atvirumu ir piliečių įgalinimu, aktyvaus ir dalyvaujančio pilietiškumo kompetencijų vystymu.

Naujoji viešoji vadyba (angl. *New public governance*) – tai požiūris į viešąjį valdymą, teikiantis pirmenybę privataus sektoriaus vadybinių principų, metodų ir technologijų taikymui viešojo sektoriaus veikloje, siekiant modernizuoti viešojo valdymo sistemą ir padidinti biurokratinių struktūrų efektyvumą ir jų atskaitomybę.

Sąveikumas (angl. *Interoperability*) – skirtingų institucijų gebėjimas bendrai veikti siekiant abiem šalims naudingų tikslų, įskaitant informacijos ir žinių mainus tarp institucijų, šiems mainams naudojant tų institucijų informacinių ir ryšių technologijų sistemas.

Strateginis dinamiškumas (angl. *Strategic dynamics*) – tai valdžios gebėjimas iniciatyviai numatyti ir lanksčiai reaguoti į vis sudėtingesnius politinius uždavinius ir kylančius iššūkius, siekiant išvengti krizių, organizuotai ir laiku įgyvendinti reikalingus strateginius ir / ar struktūrinius pokyčius.

Sumanioji socialinė sistema (angl. *Smart social system*) (*šalis, miestas, regionas, organizacija*) – gebanti išvelgti kritinius požymius ar jų sistemą, greitai ir išradingai reaguoti į savo vystymuisi aktualius iššūkius ir galimybes, adekvačiais sprendimais prisitaikyti prie išorinės aplinkos ir ją panaudoti savo tikslams siekti, turi inteligentiškos, žinių, besimokančios, novatoriškos, tinklinės, tvarios ir socialiai atsakingos sistemos kokybių (Jucevičienė, Jucevičius, 2014).

Sumanioji viešojo valdymo sistema (angl. *Smart system of public governance*) – tai tokia socialinė sistema, kuri įgalina valdžią efektyviai veikti sudėtingomis ir greitai kintančiomis aplinkos sąlygomis panaudojant viešojo valdymo sistemoje ir jos aplinkoje esančius išteklius, siekiant bendrosios vertės kūrimo.

Sumanumas (angl. *Smart / smartness*) – tai gebėjimas išvelgti kritinius požymius ar jų sistemą, greitai ir išradingai reaguoti į jų lemiamus svarbius veiksnius – iššūkius, galimybes, tendencijas ar simptomus, juos panaudojant savo tikslams siekti, sprendimus grindžiant socialine atsakomybe (Jucevičienė, Jucevičius, 2014).

Sumanusis viešasis valdymas (angl. *Smart public governance*) – tai toks valdymas, kuriuo valdžios institucijos įsitraukia į bendrosios vertės kūrimą pagal savo kompetenciją, įgalindamos viešojo valdymo sistemą ir jos subjektus efektyviai veikti greitai kintančios aplinkos sąlygomis, racionaliai panaudodamos šios sistemos ir jos

aplinkoje esančius išteklius, priimdamos ir įgyvendindamos konkrečioms sąlygoms adekvačius sprendimus.

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas (angl. *Inter-institutional collaboration*) – tai koordinavimo ir vadovavimo veiklos, grįstos tarpusavio priklausomybe ir sąveika bei derybomis tarp dviejų ar daugiau viešojo sektoriaus institucinių vienetų, neturinčių hierarchinio ryšio, siekiant bendrų rezultatų, kurių nebūtų galima pasiekti šioms institucijoms dirbant atskirai.

Tarpsektorinis bendradarbiavimas (angl. *Cross-sector collaboration*) – tai skirtingų sektorių sąveika siekiant kolektyvinio sprendimų priėmimo, kur valdžios institucijos ir nevalstybinio sektoriaus suinteresuotieji įsipareigoja formuluoti konsensu paremtą viešąją politiką ar priimti konkretų sprendimą, grįstą dalijimusi informacija ir ištekliais bei bendra veikla tam, kad būtų pasiekta geriausių rezultatų, kurių pasiekti būtų neįmanoma, jeigu institucijos ar sektoriai veiktų atskirai.

Viešasis valdymas (angl. *Public governance*) – tai tam tikrų valdymo struktūrų ir procesų visuma, kuriais valdžia priima ir įgyvendina sprendimus ir siekia efektyviai panaudoti turimus išteklius.

Viešojo valdymo sistema (angl. *Public governance system*) – tai visuma viešojo valdymo struktūrų ir mechanizmų, kurie įgalina suinteresuotuosius (valdžios, ne pelno ir verslo sektorių atstovus) spręsti socialines-ekonominės problemas, kai panaudojami ne tik valdžios disponuojami, bet ir kitų suinteresuotųjų ištekliai, pasireiškiant bendradarbiaujančių institucijų galių priklausomybei ir tinklų savivaldumui (Stoker, 1998).

IVADAS

Mokslinio tyrimo temos aktualumas

Dabartiniu laikotarpiu tiek išsivysčiusių, tiek ir besivystančių valstybių valdžia, veikdama nuolat *besikeičiančioje, kompleksinėje ir nestabilioje* aplinkoje (Sorensen, Torfing, 2012; Tollefson, Zito, Gale, 2012), susiduria su vis didesniais, globalesniais ir sudėtingesniais viešajam valdymui kylančiais iššūkiais. Šių iššūkių atsiradimą didžiąja dalimi lemia vykstantys globalizacijos ir tinklaveikos procesai, nuolatinis informacinių ir komunikacinių (skaitmeninių-išmaniųjų) technologijų vystymasis ir jų plėtra, industrinės visuomenės transformacijos žinių visuomenės link keliami reikalavimai bei ekonominiai, politiniai, socialiniai, demografiniai ir kultūriniai pokyčiai valstybėse.

Nepaisant to, kad valstybes veikia gana įvairūs aplinkos pokyčiai, valstybių valdžia susiduria su panašiomis problemomis ir patiria gana panašius viešojo valdymo iššūkius (Gaulè, 2014). Šiuolaikinės viešojo valdymo problemos, arba vadinamieji *sudėtingi / sunkūs klausimai* (angl. *Wicked issues*), peržengia tradicines jurisdikcines, organizacines ir funkcines vienos institucijos ribas ir apima daugiau nei vieną viešojo valdymo arba vienos valdžios institucijos kompetencijos sritį (Williams, 2002). Tokioms problemoms spręsti dažniausiai netinka standartizuoti ir tradiciniai sprendimai, todėl viešojo valdymo procesai vis dažniau yra organizuojami *persipinančių* (angl. *Cross-cutting*) kompetencijų pagrindu, plečiant tinklines valdymo struktūras, švelninant tradicinius (hierarchinius) viešųjų institucijų santykius, valdžios priežiūros ir kontrolės įrankius pakeičiant poveikio vertinimo bei horizontalaus ir vertikalaus veiklos koordinavimo instrumentais.

Augančios socialinės-demografinės problemos, sukeltos ekonominės finansinės krizės, tokios kaip *užimtumo (nedarbo) problemos, migracija ir gyventojų senėjimas*, tampa itin aktualios, ir jų sprendimas reikalauja iš valdžios institucijų ne tik didesnio susitelkimo ir efektyvesnio visų rūšių išteklių valdymo, bet ir *aktyvaus socialinių partnerių įsitraukimo*, grįsto valdžios, verslo ir nevyriausybinų organizacijų *bendradarbiavimu*. Politikos formavimas ir įgyvendinimas valdžios, verslo ir pilietinės visuomenės atstovų ryšių tinkle (Edelenbos *et al.*, 2013; Klijn, Koppenjan, 2012; Klijn *et al.*, 2010; Sorensen, Torfing, 2009) yra tarpsektoriniu ir tarpinstituciniu bendradarbiavimu paremta veikla, kuri leidžia priimti adekvačius ir aplinkos sąlygas atitinkančius problemų sprendimus, integruojant hierarchinį, rinkos ir bendradarbiavimu grįsto valdymo modelius.

Valstybių piliečiai reikalauja vis daugiau ir vis geresnės kokybės, labiau individualizuotų viešųjų paslaugų, tačiau jų lūkesčiai negali būti tenkinami didinant viešąsias išlaidas (Sorensen, Torfing, 2012). Kadangi piliečių pasitikėjimas valdžia mažėja (Bouckaert, 2012), valdžia turi veikti ne tik efektyviai – padaryti daugiau, disponuodama mažesniais ištekliais, bet ir aiškiai matomais ir skaidriais būdais, kad atgautų prarastą savo piliečių pasitikėjimą. Negana to, vis dažniau tarptautiniuose dokumentuose, rekomendacijose ir moksliniuose šaltiniuose yra pabrėžiamas augantis pilietinės visuomenės vaidmuo siekiant bendrųjų viešosios politikos tikslų (Lenihan, 2007) ir piliečių įgalinimas bei aktyvus jų įsitraukimas į sprendimų priėmimo procesą, viešųjų finansų valdymą ir viešųjų paslaugų teikimą (Skelcher,

Torfin, 2010). Taigi vienas esminių kiekvienos valstybės uždavinių tampa poreikis surasti tinkamus būdus ir parengti tam tikrus mechanizmus, palengvinančius piliečių įtraukimą į viešojo valdymo procesą.

Atsirandančių problemų sudėtingumas (Christensen et al., 2011; Klajn, 2008) ir kylantys piliečių lūkesčiai reikalauja viešojo valdymo sistemų pertvarkymo ir jų modernizavimo, orientuojantis ne į tradicinio viešojo administravimo požiūrį, o į šiuolaikinį viešąjį valdymą. Pastaraisiais dešimtmečiais vykdomos viešojo valdymo reformos, kurių tikslas yra tiesiogiai paveikti sprendimų rengimą ir įgyvendinimą, planavimo, kontrolės ir vertinimo galimybes, t. y. svarbiausiu strateginiu uždaviniu yra laikomas viešojo valdymo bei viešųjų institucijų veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas (Raipa, 2011), gerokai pakeitė viešojo valdymo praktiką. Valstybėse yra vykdomos įvairaus pobūdžio viešojo valdymo reformos, susijusios su „visa apimančios“ (angl. *Whole-of-government*) ir „sujungtos“ (angl. *Joined-up-government*) valdžios diegimu, kuriuo remiantis yra stiprinami horizontalūs ryšiai viešojo valdymo sistemoje (OECD, 2010; 2011a). Taip pat per integruotas strateginio planavimo ir biudžetinio finansavimo sistemas šalyse yra diegiamas į rezultatus orientuotas valdymas, stiprinamas tarpsektorinis ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas, remiantis tinklaveikos procesais ir suinteresuotųjų dalyvavimu (OECD, 2012b; 2013a; 2013b; 2013c; 2013d). Vystant e. valdžios politiką, valstybėse yra modernizuojami viešųjų paslaugų teikimo mechanizmai, grindžiami viešųjų paslaugų bendrakūros procesu, inovacijų diegimu ir informacinių-komunikacinių technologijų taikymu (OECD, 2008; 2011b; 2012a; 2012c; 2013e). Siekiant viešojo valdymo skaidrumo ir dorovinio principingumo (angl. *Integrity*), viešojo valdymo sistemoje yra naudojamos antikorupcinės priemonės, į valdymo procesus vis dažniau yra įtraukiami pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus atstovai (OECD, 2012a; 2013b; 2013c). Šios viešojo valdymo reformų kryptys ir tendencijos rodo, kad vis dar abejojama dėl tinkamo viešojo valdymo sistemos veikimo ir kad nėra vieno geriausio viešojo valdymo modelio, kuris leistų visoms valstybėms išspręsti nuolat kylančias problemas ir įveikti nuolat kylančius iššūkius. Nors valdžios siekiai valstybėse yra gana panašūs, tačiau sprendimus nulemia valdžios gebėjimai, esančios sąlygos ir aplinkybės. Negalima vadovautis požiūriu, kad vienas modelis tinka visoms valstybėms, tačiau būtina remtis bendromis įžvalgomis, nustatant svarbiausius tarpusavyje susijusius dalykus – tas viešojo valdymo savybes, kurios leistų valdžiai efektyviai veikti dinamiškoje aplinkoje.

Taigi vykstantys aplinkos pokyčiai ir vykdomos viešojo valdymo reformos skatina plačiau pasižiūrėti į viešojo valdymo sistemose vykstančius procesus ne tik praktiniu, bet ir moksliniu lygmeniu. Viešojo valdymo modernizavimo procesus nagrinėjantys mokslininkai vienareikšmiškai sutaria, kad tradiciniai viešojo valdymo modeliai ir veiklos metodai šiais laikais tampa nebeveiksmingi ir kad vienas esminių kiekvienos šalies tvaraus vystymosi ir stabilios ekonomikos užtikrinimo veiksnių yra naujų iniciatyvų viešojo valdymo procese skatinimas, siekiant įveikti netikrumo ir kompleksiskumo nulemtus iššūkius. Šiuolaikinio viešojo valdymo sistema turi užtikrinti savalaikį ir efektyvų *sudėtingų problemų sprendimą* didelio kompleksiskumo, neapibrėžtumo ir nestabilumo sąlygomis, todėl itin aktualus tampa sumanumo dimensijos viešojo valdymo sistemoje klausimas.

Mokslinės problemos pagrindimas ir jos ištyrimo lygis

Sumanumo kategorija pastaraisiais metais tapo itin svarbiu mokslinių tyrimų objektu ne tik technologiniuose moksluose analizuojant išmaniąsias technologijas ar jomis grindžiamas išmaniąsias sistemas, bet ir socialinių mokslų srityje, analizuojant individo ar socialinės sistemos sumanumo bruožus. Edukologijos ir psichologijos mokslų krypties autorių darbuose sumanumo koncepcija dažniausiai yra analizuojama individo lygmeniu (Barab, Plucker, 2002; Hatt, Otto, 2011), siekiant apibrėžti sumanaus žmogaus bruožus ar jo gebėjimus. Vadybos mokslų krypties autorių darbuose sumanumo kategorija dažniausiai yra analizuojama socialinių sistemų lygmeniu, siekiant apibrėžti tokias socialines sistemas, kaip *sumanasis miestas* (Caragliu *et al.*, 2011; Chourabi *et al.*, 2012; Giffinger, 2011; Kourtin, Nijkamp, 2012; Nam, Pardo, 2011a; 2011b; Winters, 2011), *sumanasis regionas* (Eger, 2009; Schweiker, 2010), *sumanioji visuomenė* (Albert, Fetzer, 2005; Coe *et al.*, 2001) ar *sumanioji šalis* (Gil-Garcia, 2012; Hay, Kapitzke, 2009). Žvelgiant sisteminiu požiūriu ir viešąjį valdymą suvokiant kaip tam tikrą valdymo struktūrą ir procesų visumą, kuriais valdžia priima ir įgyvendina sprendimus ir siekia efektyviai panaudoti turimus išteklius, sumanumo kategorija tampa svarbi ir viešojo valdymo sistemos kontekste. Viešojo administravimo mokslų krypties autorių darbuose, politinėje retorikoje ir tarptautiniuose dokumentuose vis dažniau pradedamas vartoti *sumaniojo viešojo valdymo* (angl. *Smart public governance*) terminas, siekiant pabrėžti būtent sumanumo viešajame valdyme poreikį.

Augantis tyrinėtojų dėmesys rodo, kad sumaniojo viešojo valdymo koncepcija tampa itin svarbiu mokslinių tyrimų objektu, moksliniame diskurse dar tik atrandančiu savąją vietą. Diskutuojama, kaip sumanasis viešasis valdymas turėtų būti suprantamas ir apibrėžiamas ir kokios yra esminės sumaniojo viešojo valdymo dimensijos, atskleidžiančios šios koncepcijos esmę ir jos turinį. Mokslinių šaltinių analizė leidžia teigti, kad didžioji mokslininkų dalis sumanųjį viešąjį valdymą dažniausiai analizuoja tirdami sumaniojo miesto vystymo klausimus (Giffinger, 2007; 2011; Jucevičius, 2014; Sinkienė, Grumadaitė, 2014), kur sumanasis viešasis valdymas yra išskiriamas kaip vienas iš esminių sumaniojo miesto elementų; arba tirdami elektroninės valdžios plėtros klausimus (Scholl, Scholl, 2014), kur sumanasis viešasis valdymas yra traktuojamas kaip aukštesnis informacinių ir komunikacinių technologijų panaudojimo viešajame valdyme lygmuo. Dalis mokslininkų sumanųjį viešąjį valdymą traktuoja kaip tam tikrą naują viešojo valdymo formą, galinčią susidoroti su kompleksine ir nestabilia išorine viešojo valdymo aplinka, ir sumaniojo viešojo valdymo koncepciją analizuoja žinių visuomenės (Willke, 2007, 2009), visuotinės gerovės (Kickbusch, Gleicher, 2014), valdymo infrastruktūros (Johnston, Hansen, 2011) ar viešojo valdymo sistemos (Farrell, Goodman, 2013) kontekstuose.

Skirtingų mokslinių šaltinių analizė leidžia teigti, kad tyrimų, skirtų sumaniojo viešojo valdymo problematikai, kol kas tikrai nėra daug. Galima pastebėti, kad palaipsniui formuojasi dvi platesnės sumaniojo viešojo valdymo mokslinių tyrimų perspektyvos, t. y. sumanasis viešasis valdymas tiriamas *sumaniojo miesto vystymo* požiūriu (Batagan, 2011; Gil-Garcia, 2012; Hollands, 2008; Meijer, Bolivar, 2013; Schuurman *et al.*, 2012; Walravens, 2012) arba *viešojo valdymo raidos* požiūriu (Farrell, Goodman, 2013; Kickbusch, Gleicher, 2014; Scholl, Scholl, 2014; Willke,

2007). Vis dėlto mokslinių tyrimų, kurie sisteminiu požiūriu atskleistų sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos esmę, pasigendama tiek užsienio moksliniuose šaltiniuose, tiek ir Lietuvoje¹. *Fragmentiškas sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos tyrinėjimas ir apibrėžčių skirtingų teorinių koncepcijų kontekstuose įvairovė neatskleidžia šios koncepcijos savitumo ir kompleksiskumo*. Dėl šios priežasties sumaniojo viešojo valdymo koncepcija neretai yra tapatinama su gerojo viešojo valdymo (angl. *Good public governance*) koncepcija, kuri viešajame valdyme paplitusi jau gana seniai. Norint išvengti sumaniojo viešojo valdymo tapatinimo su geruoju viešuoju valdymu, reikia gilesnio šių skirtingų koncepcijų pažinimo ir jų prasmės atkodavimo.

Dažniausiai sumaniojo viešojo valdymo terminas mokslinėje literatūroje yra vartojamas neturint jokio teorinio pagrindo. Nėgana to, sumanūs viešasis valdymas dažnai yra analizuojamas skirtinguose kontekstuose, todėl, žvelgiant iš viešojo valdymo perspektyvos, šios ganėtinai naujos ir mažai ištirtos koncepcijos pasirodymas moksliniuose šaltiniuose turi būti giliau ir plačiau išanalizuotas. Galima teigti, kad, nepaisant skirtingų autorių pabrėžiamos sumaniojo viešojo valdymo poreikio svarbos viešojo valdymo sistemoje, sumanūs viešasis valdymas, – tiek sampratos, tiek esminių šios koncepcijos dimensijų, tiek sumanųjį viešąjį valdymą lemiančių veiksnių lygmeniu, – nėra pakankamai konceptualizuotas. Trūksta mokslinių tyrimų, kuriuose būtų išsamiai nagrinėjama sumaniojo viešojo valdymo problematika ir atskleidžiami esminiai sumaniojo viešojo valdymo raiškos viešojo valdymo sistemose veiksniai, kadangi šio gana naujo termino vartojimas moksliniuose šaltiniuose yra fragmentiškas ir neapibrėžtas. Iki šiol publikuotuose mokslo darbuose sumaniojo viešojo valdymo koncepcija nagrinėjama siaurai ir fragmentiškai, trūksta sisteminio, kompleksinio požiūrio. Mokslininkų ši tema nėra iki galo išgvildinta, tačiau turi didelę ne tik teorinę, bet ir praktinę reikšmę, todėl šiame disertaciniame darbe, atsižvelgiant į nepakankamą šios koncepcijos ištirimo lygį, yra siekiama išnagrinėti **mokslinę problemą**, kurią galima būtų formuluoti šiais klausimais:

1. *Kaip galima apibrėžti sumaniojo viešojo valdymo koncepciją per esmines sumaniojo viešojo valdymo dimensijas?*
2. *Kokie veiksniai lemia sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką?*

Šią problemą siekiama nagrinėti integruojant vadybos, politikos ir susijusių mokslo krypčių požiūrius ir atliktus tyrimus, siekiant atskleisti sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos savitumą ir kompleksiskumą.

Darbo tikslas – pagrįsti sumaniojo viešojo valdymo dimensijas, atskleidžiant jų raišką lemiančius veiksnius.

¹ Lietuvoje didžiausią dėmesį šiai problematikai skyrė mokslinio projekto „Sumanūs socialinių sistemų vystymas“ (angl. *Smart Development of Social Systems – SMART*) darbo grupė. Projektu buvo siekiama pasiūlyti teoriškai pagrįstą ir tarptautine gerąja praktika patvirtintą socialinių sistemų (šalis, miestas, regionas, visuomenė, ekonomika) sumaniojo vystymo koncepciją ir jo vertinimo metodologiją. Šiame projekte sumaniojo viešojo valdymo koncepcija, šios koncepcijos turinys ir dimensijos bei sumanumo viešojo valdymo sistemoje poreikis yra plačiai analizuojamas.

Darbo tikslo siekiama realizuojant šiuos **uždavinius**:

1. Teoriškai pagrįsti sumaniojo viešojo valdymo konceptą.
2. Identifikuoti esmines sumaniojo viešojo valdymo dimensijas.
3. Pagrįsti sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos tyrimo metodologiją.
4. Atskleisti sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką Lietuvos viešojo valdymo sistemoje pasiūlant galimas sumaniojo viešojo valdymo vystymo kryptis.

Darbo objektas – sumaniojo viešojo valdymo dimensijos.

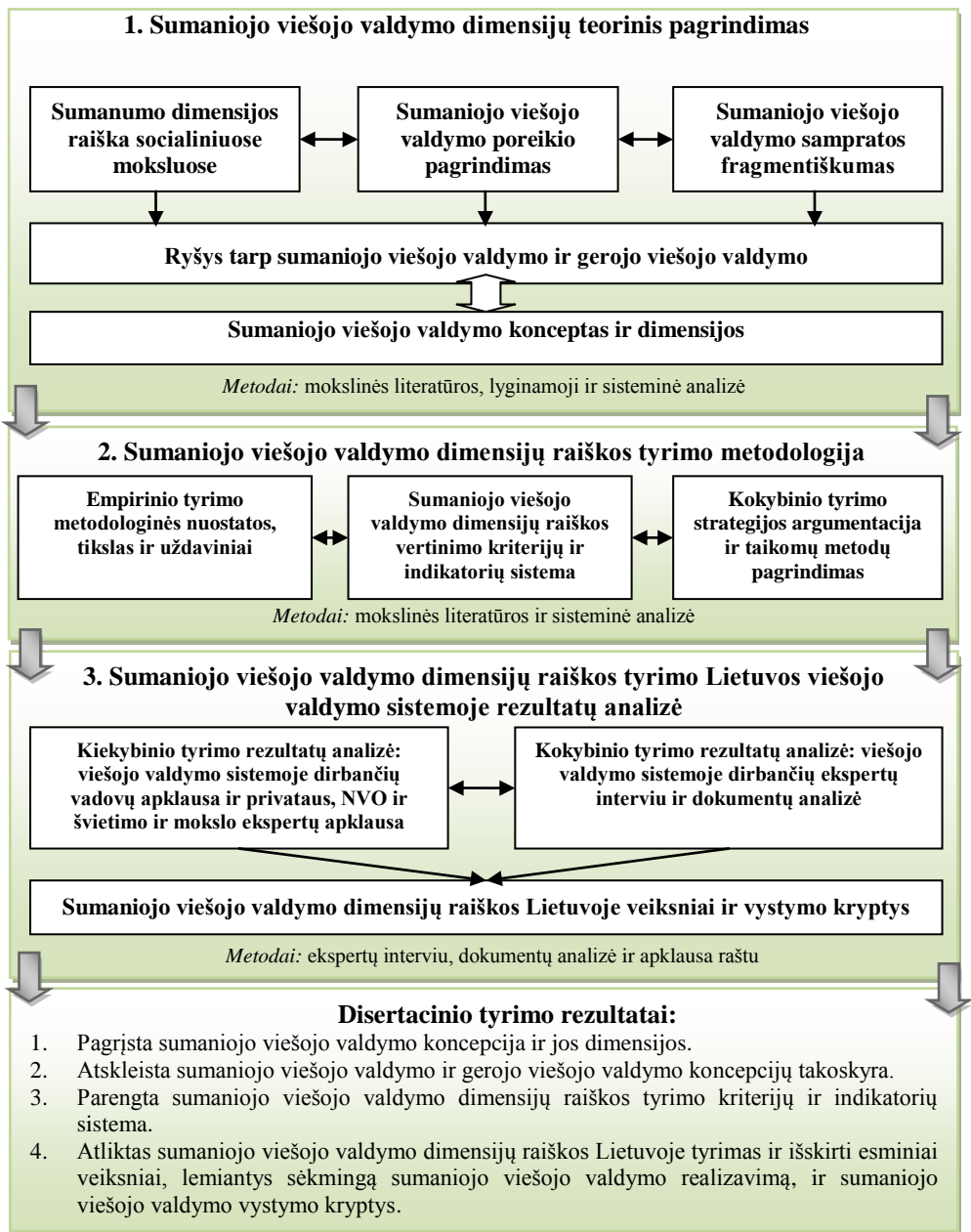
Disertacinio tyrimo eiga ir metodai. Disertacinis tyrimas buvo atliekamas trimis etapais. Pirmajame etape, tiriant sumanųjų viešąjį valdymą skirtingų teorinių koncepcijų kontekste, taikyti *mokslinių šaltinių analizės, lyginamosios ir sisteminės analizės tyrimo metodai*, kuriais remiantis buvo suformuluotas ir pagrįstas struktūrizuotas sumaniojo viešojo valdymo konceptas ir išskirtos esminės jo dimensijos. Antrajame etape, remiantis *mokslinių šaltinių analizės ir sisteminės analizės tyrimo metodais*, parengta ir pagrįsta sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo tyrimo metodologija. Trečiajame etape, atliekant empirinį tyrimą, taikyti *pusiau struktūruoto ekspertų interviu, apklausos raštu ir dokumentų analizės* duomenų rinkimo metodai. Pusiau struktūruotas ekspertinis interviu ir apklausa raštu buvo taikyti siekiant išsiaiškinti pagrindinių sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką Lietuvos viešojo valdymo sistemoje ir išskirti esminius šių dimensijų raiškos veiksnius. Dokumentų analizė buvo naudota kaip papildomas duomenų rinkimo metodas, leidžiantis išsamiau įvertinti sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos veiksnius Lietuvos viešojo valdymo sistemoje.

Disertacinio tyrimo loginė struktūra. Darbo struktūra sudaryta vadovaujantis iškeltais uždaviniais ir leidžia pasiekti išsikeltą tikslą. Pagrindinės disertacinio darbo dalys yra turinys, lentelių, paveikslų ir priedų sąrašai, aiškinamasis sąvokų žodynelis, įvadas, trys darbo skyriai, išvados, literatūros sąrašas ir priedai. Bendroji mokslinės disertacijos loginė struktūra yra schematizuojama 1 paveiksle.

Aiškinamajame sąvokų žodynelyje yra pateikiami esminiai disertaciniame darbe vartoti terminai su trumpais jų paaiškinimais.

Darbo įvade yra atskleidžiamas disertacinio tyrimo temos aktualumas, apimantis problemos pagrindimą ir jos ištyrimo lygį, darbo tikslą ir uždavinius, pristatomas mokslinis naujumas, praktinė tyrimo vertė, tyrimo eiga ir metodai bei kiti aspektai.

Pirmoje disertacijos dalyje išsamiai pristatoma sumanumo koncepcija ir jos raiška socialinių sistemų kontekste. Taip pat šioje dalyje pagrindžiamas sumanumo viešajame valdyme poreikis ir atliekama giluminė sumaniojo viešojo valdymo sampratos analizė, išryškinusi šio termino vartojimo moksliniuose šaltiniuose fragmentiškumą ir neapibrėžtumą. Be to, atliekama sumaniojo viešojo valdymo ir gerojo viešojo valdymo koncepcijų sąveikos analizė, išskiriant esminius šių koncepcijų skirtumus. Pirmosios disertacijos dalies pabaigoje, pagrindus sumaniojo viešojo valdymo poreikį, suformuluojamas patikslintas ir struktūrizuotas sumaniojo viešojo valdymo konceptas ir išskiriamos esminės jo dimensijos.



1 pav. Disertacinio tyrimo loginė schema

Antroje disertacijos dalyje pagrindžiama sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos tyrimo metodologija, kurios pagrindu atliekamas empirinis tyrimas. Šioje dalyje aptariamos atlikto empirinio tyrimo metodologinės nuostatos, išskeltas empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai bei loginė schema. Taip pat šioje dalyje yra suformuluojama ir teoriškai pagrindžiama sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo kriterijų ir indikatorių sistema, leidžianti identifikuoti

esminius sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos veiksnius Lietuvoje. Atsižvelgiant į tyrimo objektą parenkama kokybinio tyrimo strategija, pagal kurią nustatomi duomenų rinkimo metodai, tyrimo eiga ir taikytos duomenų apdorojimo bei analizės procedūros.

Trečioje disertacijos dalyje yra pristatomi empirinio tyrimo rezultatai ir identifikuojami esminiai sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos Lietuvos viešojo valdymo sistemoje veiksniai. Pirmiausia, pasitelkiant Lietuvos teisinius ir strateginius dokumentus bei atlikto ekspertų interviu tyrimo medžiagą, yra atliekamas sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos Lietuvoje vertinimas. Po to, atliktos apklausos raštu, kurios metu buvo apklausti valdžios institucijose vadovaujančias pareigas einantys vadovai ir privatus, nevyriausybinio bei švietimo ir mokslo sektoriaus ekspertai, pagrindu yra pateikiama sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos Lietuvoje situacijos analizė. Šių tyrimų pagrindu identifikuojami esminiai veiksniai Lietuvoje, turintys lemiamą įtaką sumaniojo viešojo valdymo raiškai šalyje, ir išskiriamos sumaniojo viešojo valdymo vystymo kryptys.

Darbas baigiamas bendromis *išvadamis* įvertinant atliktus teorinius ir empirinius tyrimus ir pasiektus tikslus.

Mokslinio darbo naujumas ir teorinis reikšmingumas remiasi šiais aspektais:

- Atskleidus sumaniojo viešojo valdymo sampratos moksliniuose šaltiniuose fragmentiškumą, pasiūlytas patikslintas ir struktūrizuotas sumaniojo viešojo valdymo konceptas ir išskirtos esminės jo dimensijos, parodančios šio koncepto išskirtinumą kitų susijusių koncepcijų kontekste. Tai svarus indėlis plėtojant viešojo valdymo terminologiją.
- Išryškinta ir pagilinta takoskyra tarp dviejų skirtingų koncepcijų: sumaniojo viešojo valdymo ir gerojo viešojo valdymo. Skirtumo tarp šių koncepcijų identifikavimas ir jų turinio atskleidimas leidžia išvengti neadekvataus jų vartojimo moksliniame diskurse.
- Pirmą kartą viešojo valdymo moksliniuose tyrimuose adaptuota bendrosios vertės kūrimo koncepcija.
- Parengta ir teoriškai pagrįsta sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo kriterijų ir indikatorių sistema, atskleidžianti svarbiausius sumaniojo viešojo valdymo dimensijų aspektus ir leidžianti atlikti kritinę šalies atvejo analizę.
- Nustatyti ir susisteminti veiksniai, lemiantys sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką ir vystymo kryptį.

Praktinis mokslinio darbo reikšmingumas:

- Suformuluota sumaniojo viešojo valdymo koncepcija ir išskirtos bei detalizuotos dimensijos gali būti naudojamos kaip instrumentas tolesniems tyrimams, kurie būtų skirti plėsti mokslo žinias ir gerąją sumaniojo viešojo valdymo diegimo ir vystymo praktiką.
- Pateikta sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos tyrimo metodologija gali būti naudojama atliekant praktinius tyrimus, taip pat kaip mokymo instrumentas studijų procese.

- Identifikuoti sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos veiksniai Lietuvos viešojo valdymo sistemoje paaiškina, kokias prielaidas svarbu užtikrinti, siekiant, kad Lietuvoje viešasis valdymas įgautų aiškiai išreikštas sumanumo kokybes.
- Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo kriterijų ir indikatorių sistema yra pritaikyta Lietuvos viešojo valdymo sistemai vertinti ir nesunkiai gali būti taikoma analizuojant ir kitas panašaus išsivystymo lygio šalių viešojo valdymo sistemas.

Disertacijos apimtis. Bendra pagrindinio teksto apimtis – 186 puslapiai be priedų. Darbe pateikiama 13 lentelių, 20 paveikslų, 16 priedų. Literatūros sąrašą sudaro 265 šaltiniai.

Disertacinio tyrimo rezultatų aprobavimas ir sklaida vyko disertacijos autorei skelbiant publikacijas ir skaitant pranešimus disertacijos tematika tarptautinėse konferencijose, seminaruose ir kituose mokslo leidiniuose.

Publikacijos disertacijos tema:

Straipsniai Lietuvos mokslo tarybos patvirtinto sąrašo tarptautinėse duomenų bazėse referuojamuose leidiniuose:

1. Gaulė, E.; Šiugždinienė, J.; Buškevičiūtė (Stanislovaitienė), J. The need of smartness in public governance // Business and management 2014: the 8th international scientific conference, May 15-16, 2014, Vilnius, Lithuania: selected papers, Vol. 2 / Vilnius Gediminas Technical University, Riga Technical University, Tallinn University of Technology, Brno University of Technology, Cracow University of Economics. Vilnius: Technika. ISSN 2029-4441. 2014, p. 895-902. [Conference Proceedings Citation Index].
2. Raipa, A.; Buškevičiūtė (Stanislovaitienė), J.; Giedraitytė, V. Inovatyvus viešasis valdymas: sėkmės veiksniai // Viešasis administravimas = Public administration / Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institutų asociacija. Vilnius: LVALIA. ISSN 1648-4541. 2012, T. 2, Nr. 34, p. 25–35. [Business Source Complete; GESIS (CSA); Academic Search Complete].
3. Buškevičiūtė (Stanislovaitienė), J. Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių prieigų kritinė analizė // Viešoji politika ir administravimas = Public policy and administration / Kauno technologijos universitetas, Mykolo Romerio universitetas. Kaunas: KTU. ISSN 1648-2603. 2014, T. 13, Nr. 3, p. 359-371. DOI: 10.5755/j01.paa.13.3.8294. [IndexCopernicus; Academic Search Complete; Central & Eastern European Academic Source; Scopus].

Straipsniai kituose recenzuojamuose mokslo leidiniuose (konferencijų pranešimų medžiagoje)

4. Buškevičiūtė (Stanislovaitienė), J.; Gaulė, E.; Šiugždinienė, J. What does smartness in public governance mean? Smart public governance conceptualization // Government vs. governance in Central and Eastern Europe: from pre-weberianism to neo-weberianism? [elektroninis išteklius]: papers from the 22th NISPAcee annual conference, May 22-24, 2014, Budapest, Hungary / Corvinus University of Budapest, Hungary and National

University of Public Service, Budapest, Hungary. NISPAcee Press, 2014. ISBN 9788089013722. p. [1–12].

5. Buškevičiūtė (Stanislovaitienė), J. Sumanaus viešojo valdymo koncepcija ir jos dimensijos // Tarpdisciplininis diskursas socialiniuose moksluose - 4: socialinių mokslų doktorantų ir jaunųjų mokslininkų konferencijos straipsnių rinkinys, 2014 m. lapkričio 7 d. / Kauno technologijos universito SHMMF Viešosios politikos ir administravimo institutas. Kaunas: Technologija. ISSN 2029-3224. 2014, p. 67–71.
6. Gaulė, Eglė; Šiugždinienė, Jurgita; Stanislovaitienė, Jolanta. What does it mean for public governance to be smart? // Insourcing and/or outsourcing: how do they contribute to the public administration reform? [elektroninis išteklius] : presented papers from the 23rd NISPAcee annual conference, May 21-23, 2015, Tbilisi, Georgia / Caucasus University. Bratislava: NISPAcee Press, 2015, ISBN 9788089013777. p. [1–12].
7. Gaulė, E.; Šiugždinienė, J.; Stanislovaitienė, J. Smart public governance: dimensions, characteristics, criteria // IXI IRSPM Conference 2015: Shaping the future: transforming public management- „Re-invention“ or „Revolution“?, Birmingham, 30th March - 1st April, 2015. p. 1–15.

Straipsniai mokslo monografijose

8. Stanislovaitienė, J.; Gaulė, E.; Šiugždinienė, J. *Sumanus viešasis valdymas*. Sumani socialinė sistema: kolektyvinė monografija. Sud. Jucevičius R. ir Šiugždinienė J. Kaunas: technologija (straipsnis atiduotas spaudai).

1. SUMANIOJO VIEŠOJO VALDYMO DIMENSIJŲ TEORINIS PAGRINDIMAS

Šioje disertacinio darbo dalyje teoriškai pagrindžiama sumaniojo viešojo valdymo koncepcija. Moksliniuose šaltiniuose terminai *sumanus* (angl. *Smart*) ir *sumanusis viešasis valdymas* (angl. *Smart public governance*) dažniausiai yra vartojami neturint teorinio pagrindo, todėl itin svarbu šios disertacijos kontekste apibrėžti šias sampratas. Pirmiausia, siekiant apibrėžti sumanumo kategoriją, yra pateikiama sumanumo ir susijusių koncepcijų analizė, leidusi išgryninti esmines sumanosios socialinės sistemos charakteristikas. Toliau šiame skyriuje yra pagrindžiamas sumaniojo viešojo valdymo poreikis, atsižvelgiant į kylančius sudėtingus viešojo valdymo iššūkius, kompleksines problemas ir naujausias viešojo valdymo pokyčių tendencijas bei viešojo valdymo reformų kryptis. Siekiant teoriškai pagrįsti sumanųjį viešąjį valdymą, šioje darbo dalyje yra atliekama kritinė sumaniojo viešojo valdymo analizė skirtingų teorinių koncepcijų kontekste, kuri parodo, kad iki šiol plačiai diskutuojama, kaip sumanusis viešasis valdymas turėtų būti suprantamas ir apibrėžiamas ir kokios yra esminės sumaniojo viešojo valdymo dimensijos. Atlikus kritinę analizę ir neradus bendro sutarimo, kaip reikėtų struktūrizuoti apibrėžti sumanųjį viešąjį valdymą dėl moksliniuose šaltiniuose vartojamos šios sąvokos fragmentiškumo, šiame skyriuje yra suformuluojamas struktūrizuotas sumaniojo viešojo valdymo konceptas ir nustatytos esminės jo dimensijos, kurios įgalintų efektyviai veikti greitai kintančiomis ir kompleksinėmis aplinkos sąlygomis. Norint išvengti sumaniojo viešojo valdymo tapatinimo su geruoju viešuoju valdymu, šioje disertacijos dalyje yra atliekama gilesnė šių skirtingų koncepcijų pažinimo analizė.

1.1. Sumanumo koncepcija ir susijusios koncepcijos

Pastaraisiais metais tiek mokslinėje literatūroje, tiek tarptautiniuose, Europos Sąjungos ir atskirų šalių dokumentuose pradėtas vartoti ganėtinai naujas ir mažai ištirtas terminas – *smart / smartness*. Ši sąvoka tapo itin populiari ir gana plačiai vartojama ne tik praktikoje (dažniausiai šis terminas praktinėje veikloje vartojamas siekiant rinkodaros tikslų), bet ir moksliniuose šaltiniuose, siekiant pabrėžti įvairių socialinių ir technologinių sistemų vystymosi svarbą visuomenės gyvenime. Pažymėtina, kad į lietuvių kalbą šis terminas gali būti verčiamas dvejopai: 1) *sumanus* – kai kalbama apie individo ar socialinės sistemos (mikro-, makro- ar mezolygmenimis) bruožus; arba 2) *išmanus* – kai kalbama apie daikto ar mechaninės, technologinės sistemos ypatybes.

Terminas *išmanus* dažniausiai yra vartojamas tiksluosiuose moksluose, ir jo vartojimas yra paplitęs jau ganėtinai seniai, siekiant apibrėžti daikto ar kitos mechaninės ar technologinės sistemos bruožus ar ypatumus. Šis terminas vartojamas moksliniuose šaltiniuose analizuojant informacines-komunikacines technologijas ar jomis grindžiamas išmaniąsias sistemas, tokias kaip, pvz., išmanioji energijos valdymo technologija (Graab, 2011), išmaniosios žinių valdymo e. sistemos (Nasr, Ouf, 2012), išmanioji debesų kompiuterija (Jeong, Kim, Yoo, 2013) ir pan. Taigi, vartojant *išmanumo* terminą lietuvių kalboje, tampa aišku, kad jis yra susijęs su technologiniais ar mechaniniais

objektais ar sistemomis ir tikslingai yra atskiriamas nuo individo ar socialinių sistemų. Kalbant apie socialines sistemas, skirtingai nei kalbant apie išmaniąsias (technologines / mechanines) sistemas, šis terminas turėtų būti suprantamas skirtingai (Jucevičius, 2014), nes socialinės sistemos yra kur kas sudėtingesnės už mechanines ir technologines sistemas.

Socialinių mokslų diskurse paplito termino *sumanus* vartojimas, ir įvairiuose šaltiniuose jis pradėtas vartoti dar gana neseniai. Manoma, kad pradinį impulsą tam davė *sumaniosios specializacijos strategijos*², kuriose pabrėžiama strateginė būtinybė stiprinti šalies konkurencingumą, užtikrinti verslo įmonių plėtrą, diegti inovacijas ir išgryninti svarbiausius šalies prioritetus, iššūkius bei žiniomis grįstus vystymosi poreikius (Foray, David, Hall, 2011; Giffinger, 2011). Šios strategijos yra rengiamos siekiant efektyviau reaguoti į pastarosios globalios ekonominės krizės pasekmes, pristatytas ES strategijoje „Europa 2020“ (Europos Sąjungos strategija „Europa 2020“, 2010).

Sumanumo termino vartojimas socialinių mokslų diskurse turi vieną bendrą bruožą – kad įvairiuose šaltiniuose tas pats terminas yra apibrėžiamas skirtingai (Jucevičienė, Jucevičius, 2014). Nors *sumanumas* ilgą laiką buvo laikomas išskirtinai kaip individo savybė, pastebima, kad tiek mokslinėse diskusijose, tiek kasdieniniame gyvenime *sumaniais* yra įvardijami kone visų sričių reiškiniai, pradedant *sumaniuoju maistu*, *sumaniuoju gyvenimu* ir baigiant *sumaniuoju valdymu*. Tokios universalios koncepcijos būti negali, todėl mokslininkams yra keliamas didelis ir svarbus uždavinys – teoriškai paaiškinti ir apibrėžti *sumanumo* koncepcijos vartojimo skirtinguose kontekstuose turinio ypatumus, taip užtikrinant tikslų šios koncepcijos prasmės atkodavimą ir reagavimą (Sinkienė, Grumadaitė, 2014). Taigi galima pabrėžti, kad *sumanumo* dimensija tampa svarbiu mokslinių tyrimų objektu, tačiau gana dažnai ji vis dar vartojama neturint jokieo teorinio pagrindo.

Socialinių mokslų literatūroje *sumanumo* kategorija dažniausiai yra analizuojama individo arba socialinės sistemos lygmeniu. Tarptautinių žodžių žodynuose (The Free Dictionary, n. d.; Vaitkevičiūtė, 2001) *sumanumo* kategorija paprastai yra priskiriama individui, kuris dažniausiai apibūdinamas kaip nuovokus, gudrus, intelektualus, apsukrus, protingas, išradingas, reaguojantis į aplinką ir gebantis prie jos prisitaikyti, priimdamas adekvačius sprendimus. Anot Hatto ir Otto (2011), *sumanumas*, išimtinai kaip individo savybė, analizuojamas psichologijos ir edukologijos mokslų krypties autorių darbuose ir dėl savo kompleksiško sūmoningai atskiriamas nuo intelekto (angl. *Intelligence*), įprastai laikomo įgimtu, ir žinių (angl. *Knowledge*), įprastai laikomų įgyjamomis. Barabas ir Pluckeris (2002) pažymi, kad individo lygmeniu *sumanumas* tai yra žmogaus mąstymo konkrečioje situacijoje funkcija ar jo gebėjimas. Taigi *sumanus* žmogus nėra duotybė, jo *sumanumas* pasireiškia veikloje ar santykiyje su fizine ir sociokultūrine aplinka arba konkrečioje situacijoje. Šioje disertacijoje *sumanumo*

² Artėjant ES finansinio programavimo etapui 2014–2020, visos ES narės išpareigojo parengti *sumaniosios specializacijos strategijas*, kuriose kiekviena šalis identifikavo savo šalies studijų, mokslo ir ūkio sektorių stiprybes ir potencialą. *Sumanioji specializacija* – tai naujas integruotas teritorinio vystymo modelis, kuriuo siekiama padidinti ekonominių sistemų efektyvumą (Del Castillo *et al.*, 2013). Ši koncepcija tikslingai papildo tvaraus vystymosi ir *sumaniojo* augimo koncepcijas.

konceptiją yra tikslinga analizuoti ne individo, o būtent socialinių sistemų kontekste, kadangi viešojo valdymo sistema gali būti suprantama kaip socialinė sistema.

Prieš pradėdant analizuoti sumanumą socialinių sistemų aspektu, svarbu apibrėžti *sistemas* ir *socialinės sistemas* sąvokas. Bendriausia prasme sistema galima apibūdinti kaip grupę tarpusavyje sąveikaujančių elementų, veikiančių drauge siekiant bendro tikslo (Norvaišas, 2007). Atskiri elementai, kurie tarpusavyje nesąveikauja arba neveikia ir nedaro įtakos vienas kitam, sistemos nesudaro, todėl kalbėti apie tokios sistemos bendro tikslo siekimą galima tik tada, kai sistemoje veikia žmogus. Taigi žmogus yra būtinas socialinės sistemos veikimo elementas, be kurio jokia sistema negali būti apibrėžiama kaip socialinė sistema.

Sistemos apibrėžimų moksliniuose šaltiniuose galima rasti daugybę, tačiau, apibendrinant autorių požiūrį ir jų pateikiamus sistemos apibrėžimus (Kaufmann, 1980; Haines, 1998; Kvedaravičius, 2006; Norvaišas, 2007; Skaržauskienė, 2008), galima išskirti šiuos svarbiausius sistemos bruožus:

1. Sistemą sudaro vienareikšmiai identifikuojami elementai (socialinės sistemos svarbiausi elementai yra žmonės arba jų grupės).
2. Šie elementai yra susieti glaudžiais tarpusavio ryšiais, kurie sudaro sistemos struktūrą. Būtent dėl šių elementų tarpusavio ryšio sistema tampa daugiau negu atskirų ir nepriklausomų elementų rinkinys.
3. Kiekviena sistema turi tam tikras ribas, atskiriančias sistemą nuo jos aplinkos, tačiau atskyrimo riba yra daugiau ar mažiau *pralaidi*, t. y. ne visam laikui atskirianti sistemos elementus nuo tų elementų, kurie sistemai nepriklauso. Tai reiškia, kad sistemos ribos gali keistis, priklausomai nuo daugelio priežasčių ir susiklosčiusių aplinkybių.
4. Sistemos elementų būseną bėgant laikui kinta, tai reiškia, kad sistema yra dinamiška (priešingai nei statiškos sistemos, kurios nesikeičia laikui bėgant). Todėl galima stebėti vienokią ar kitokią sistemos elgseną.
5. Sistemos būsenos kitimas (elgsena ir savybės) yra stipriai susijęs su sistemos bendraisiais tikslais. Sistemos būseną gali būti trijų rūšių: besivystanti, išlaikanti *status quo* ir degraduojanti, arba kitaip – primityvėjanti sistema.

Socialinės sistemos yra tokios sistemos, kurių funkcionavimas neįmanomas be žmogaus ar žmonių grupių. Šios sistemos veikia pagal tokius pačius principus, kaip ir fizinės, cheminės, biologinės ar technologinės sistemos, tačiau jos yra daug sudėtingesnės. Socialinės sistemos yra gyvos sistemos, kurioms būdinga saviorganizacija ir savireguliacija. Svarbiausi šių sistemų elementai yra žmonės, kurie sąmoningai savo valia ir pastangomis priima sprendimus, nuolat keičia sistemos struktūrą, įtraukdami naujus elementus ar pašalindami senus. Elementų tarpusavio santykiai ir sąsajos keičiasi nuolat (Kvedaravičius, 2006).

Socialinėmis sistemomis gali būti įvardijamos žmonių grupės, organizacijos, miestai, regionai, bendruomenės ar šalys. Grįžtant prie socialinių sistemų sumanumo koncepcijos, vadybos mokslų krypties autorių darbuose *sumanumo* terminas dažniausiai yra vartojamas socialinių sistemų, tokių kaip sumanusis miestas (angl. *Smart city*) (Caragliu *et al.*, 2011; Chourabi *et al.*, 2012; Giffinger, 2011; Kourtin, Nijkamp, 2012; Nam, Pardo, 2011a; 2011b; Winters, 2011), sumanusis regionas (angl. *Smart region*) (Eger, 2009; Schweiker, 2010), sumanioji bendruomenė (angl. *Smart*

community) (Albert, Fetzer, 2005; Coe *et al.*, 2001) ar sumanioji šalis (angl. *Smart country*) (Gil-Garcia, 2012; Hay, Kapitzke, 2009), kontekstuose. Kitaip tariant, dažniausiai sumanumas yra analizuojamas socialinių sistemų aspektu, bandant išryškinti esmines sumanosios socialinės sistemos charakteristikas ir išskirti svarbiausius tokios sistemos bruožus.

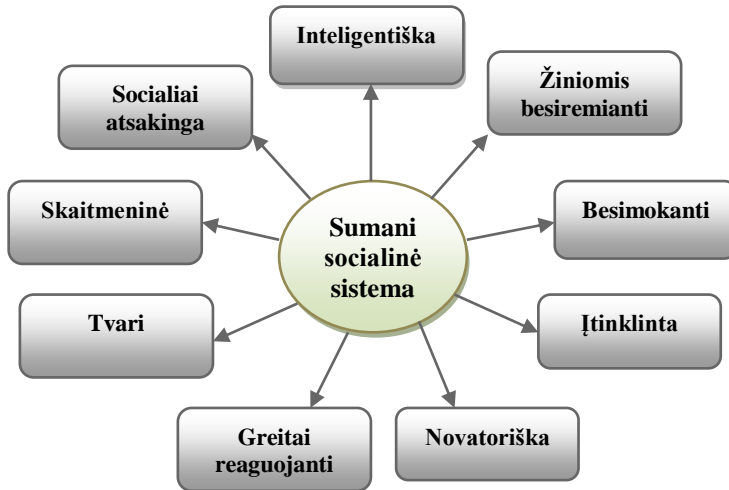
Grįžtant prie sumanumo sampratos socialinių sistemų aspektu, Jucevičienė ir Jucevičius (2014), išanalizavę sumanumo koncepciją ne tik individo, bet ir socialinių sistemų kontekste, pateikia tokį sumanumo apibrėžimą: *sumanumas – tai gebėjimas įžvelgti kritinius požymius ar jų sistemą, greitai ir išradingai reaguoti į jų lemiamus svarbius veiksnius – iššūkius, galimybes, tendencijas ar simptomus, juos panaudojant siekiant savo tikslų, sprendimus grindžiant socialine atsakomybe* (p. 915). Taigi kaip esminis sumanumo bruožas gali būti išskiriamas būtent socialinės sistemos gebėjimas tikslingai prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos sąlygų ir atitinkamas / adekvatus reagavimas į šias sąlygas, priimant tikslingus ir savalaikius sprendimus, grindžiamus socialine atsakomybe.

Apibrėžus sumanumo ir socialinės sistemos sampratas, svarbu išskirti svarbiausias sumanosios socialinės sistemos charakteristikas. Žiūrint iš socialinės sistemos plotmės, įvairūs autoriai išskiria ir pabrėžia gana skirtingas sumanumo kokybines charakteristikas ir jas apibūdina nepakankamai aiškiai. Tiksliausią sumanosios socialinės sistemos apibrėžimą, išryškindami ir šios sistemos kokybines charakteristikas, pateikia Jucevičienė ir Jucevičius (2014), kurie sumaniąją socialinę sistemą apibrėžia kaip tokią sistemą, kuri *geba įžvelgti kritinius požymius ar jų sistemą, greitai ir išradingai reaguoti į savo vystymuisi aktualius iššūkius ir galimybes, adekvačiais sprendimais prisitaikyti prie išorinės aplinkos ir ją panaudoti savo tikslų siekiui, turi inteligentiškos, žinių, besimokančios, novatoriškos, tinklinės, tvarios ir socialiai atsakingos sistemos kokybių* (p. 916). Sumanioji socialinė sistema – tai atvira sistema, kuri yra pasiruošusi esant poreikiui sąveikauti su aplinka ir priimti aplinkos sąlygoms adekvačius sprendimus, tačiau šios sistemos sumanumas priklauso ir nuo bendrųjų sistemos normų bei taisyklių, sukurtų šios sistemos viduje.

Taigi galima pažymėti šias esmines sumanosios socialinės sistemos charakteristikas arba kokybes, kuriomis turi pasižymėti bet kuri sumanioji socialinė sistema, nepriklausomai nuo jos dydžio (organizacija, miestas, regionas, šalis), veiklos pobūdžio ir apimties, tikslų ar kitų savybių: inteligentiška (angl. *Intelligent*), žiniomis besiremianti (angl. *Knowledge driven*), skaitmeninė (angl. *Digital*), besimokanti (angl. *Learning*), įtinklinta (angl. *Networked*), inovatyvi (angl. *Innovative*), greitai reaguojanti (angl. *Agile*), tvari (angl. *Sustainable*) ir socialiai atsakinga (angl. *socially responsible*) (žr. 1.1 pav.). Būtina pabrėžti, kad šiame disertaciniame darbe yra remiamasi būtent šiuo požiūriu į sumanumo ir sumanosios socialinės sistemos koncepcijas.

Inteligentiškumas įgalina socialinę sistemą sudaryti palankias sąlygas gauti žinių, jų sklaidai, o svarbiausia – sugebėjimui jas tinkamai panaudoti, kas yra laikoma esminėmis inteligentiškumo, kaip socialinės sistemos kokybės, dedamosiomis. Komninosas (2002) pažymi, kad inteligentiškumas yra siejamas su kompetencija, talentu, intelektu ir socialine adaptacija, o sistemos inteligentiškumą galima apibūdinti kaip gebėjimą gauti informaciją, ją suprasti, prognozuoti ir pritaikyti aiškinantis ir sprendžiant problemas, siekiant realizuoti numatytus sistemos tikslus. Tik turint

galimybę ir gebėjimą skenuoti išorinę aplinką ir rinkti naudingą informaciją, socialinė sistema tampa pajėgi palyginti save su kitomis sistemomis ir išvelgti savo privalumus bei silpnybes.



1.1.1 pav. Sumaniosios socialinės sistemos charakteristikos

Šaltinis: (Jucevičius, Liugailaitė-Radvickienė, 2013).

Tam, kad socialinė sistema galėtų tinkamai panaudoti gautą informaciją, paversti ją žiniomis ir priimti sprendimus remiantis gauta informacija, ji turi būti *žiniomis besiremianti*. Šiuo atveju ypač svarbus tampa žinių valdymo procesas, kuris apima žinių identifikavimo, kodavimo, vystymo, sklaidos, dalinimosi, vertinimo ir saugojimo fazes. Visų šių procesų metu žinios keičia savo išraišką (užslėptos žinios į apibrėžtas), lygmenį (individualios žinios į organizacines) ir formą (suvoktos žinios į užkoduotas) skirtingais socialinės sistemos lygiais. Žiniomis besiremiančios socialinės sistemos sugeba valdyti žinias ir taip įgyja ilgalaikį konkurencinį pranašumą, palyginti su tomis socialinėmis sistemomis, kurios nesugeba jų valdyti.

Besimokanti socialinė sistema gali sudaryti galimybes individams, jų grupėms ar susiformavusiems tinklams nuolat mokytis. Mokymasis yra grindžiamas ne tik patirties įprasminimu, bet ir sugebėjimu išvelgti bei numatyti ateitį. Besimokanti sistema sukuria tinkamą mokytis aplinką, suteikia galimybę mokytis savarankiškai ar grupėse, sujungia mokymosi galimybes ir visos sistemos vystymą (Šedžiuvienė, Vveinhardt, 2012). Mokymasis tampa integralia socialinės sistemos veiklos dalimi, apimančia specifinę mokymosi kultūrą, orientaciją į dinamišką aplinką, kaitą, žinias ir bendradarbiavimą.

Sumanioji socialinė sistema kartu yra ir *įtinklinta*. Šioje sistemoje išryškinius tinklaveikos aspektą, tampa aišku, kad ji būdinga ne tik sistemos viduje, bet ir sąveikaujant su išore, nes informacijos gavimas, jos tikrinimas, priimtų sprendimų įgyvendinimas yra įmanomas tik multidinaminėje sąveikoje su aplinka, kuri yra megasistema. Įtinklinta socialinė sistema yra tokia, kurios nariai (tiek individai, tiek grupės ar institucijos) turi galimybę, pasinaudodami įvairių tipų tinklų teikiama galimybėmis komunikuoti su kitomis socialinėmis sistemomis ir individualiais, apsirūpinti socialinei sistemai svarbiais ištekliais ir siekti bendrų tikslų.

Sumanumas dažnai yra siejamas ir su *novatoriškumu*. Šiuo laikotarpiu, kai socialinės sistemos veikia itin kompleksinėje ir dinaminėje aplinkoje, novatoriškumas yra suprantamas ne tik kaip naujų produktų ar paslaugų kūrimas ir jų realizavimas, bet ir kaip gebėjimas skatinti kūrybiškumą ir savo veiklą grįsti naujais, nestandartiniais sprendimais. Inovatyvumui realizuoti ypač svarbu yra sukurti tinkamą aplinką, kuri skatintų individų kūrybiškumą, aktyvų jų bendradarbiavimą, keičiantis žiniomis ir generuojant idėjas, kurios ypač svarbios kuriant naujoves.

Svarbus sumaniosios socialinės sistemos bruožas yra *greitas reagavimas* į aplinkos pokyčius. Greitai reaguojanti socialinė sistema sugeba atpažinti kintamos ir dinaminės aplinkos pokyčius bei iššūkius ir tinkamu laiku priimti bei įgyvendinti šiems pokyčiams adekvačius sprendimus, siekdama sukurti aukštą pridėtinę vertę. Ši charakteristika reikalauja socialinės sistemos narių kompetencijos, atsakomybės, tarpusavio bendradarbiavimo ir lyderystės, kuri būtų grįsta sistemos narių įgalinimu.

Taip pat svarbi sumaniosios socialinės sistemos charakteristika yra *tvarumas*, nes santykiyje su išorine aplinka ši sistema sugeba elgtis taip, kad išliktų ir patirtų sėkmę. Tvari socialinė sistema savo veiklą ir sprendimų priėmimą bei įgyvendinimą grindžia darnaus vystymosi principais³, siekdama suderinti aplinkosaugos, ekonominę ir socialinę-kultūrinę dimensijas.

Skaitmeninė sumaniosios socialinės sistemos charakteristika bene dažniausiai yra pabrėžiama moksliniuose šaltiniuose kaip esminė sumanumo dedamoji. Informacinių-komunikacinių technologijų naudojimas ir jų diegimas sukuria palankią socialinės sistemos infrastruktūrą ir sudaro tinkamas sąlygas lengviau ir greičiau pasiekti norimus sistemos tikslus. Šiuolaikiniame žinių visuomenės kontekste informacinių-komunikacinių technologijų plėtra yra sudedamoji bet kurios organizacijos dalis, palengvinanti informacijos gavimo, žinių valdymo, žmogiškųjų išteklių vystymo ir kitus svarbius organizacijos valdymo procesus.

Paskutinė, tačiau ne mažiau svarbi sumaniosios socialinės sistemos charakteristika yra *socialinė atsakomybė*. Tik socialiai atsakinga sistema prisiima atsakomybę už padarytus sprendimus ir veiklos įtaką aplinkai bei visuomenei ir prisideda prie darnios plėtros, įskaitant ir visuomenės gerovės kėlimą. Tokia sistema remiasi skaidrumu, etiškumu, gerbia visuotinai priimtas vertybes ir suinteresuotųjų šalių interesus, įstatymų viršenybę, laikosi tarptautinių elgesio normų, gerbia žmogaus teises.

Žemiau (žr. 1.1.1 lentelę) apibendrinta forma yra pateikiamas sumaniosios socialinės sistemos charakteristikų aprašymas. Galima pabrėžti, kad socialinė sistema gali būti laikoma sumania tik tada, kai jos veikloje pasireiškia šių charakteristikų visuma, tačiau jų pasireiškimo lygis gali būti skirtingas, priklausomai nuo daugelio vidinės ir išorinės aplinkos nulemtų veiksnių bei kompleksinėje ir dinaminėje aplinkoje kylančių iššūkių. Taip pat svarbu pabrėžti, kad šios charakteristikos glaudžiai siejasi

³ Bendriausia prasme darnus vystymasis yra suprantamas kaip vystymasis, kuris tenkina dabartinius poreikius, nemažindamas ateinančių kartų galimybių tenkinti savuosius. Pabrėžiamas sąžiningas gamtos išteklių paskirstymas tarp visų pasaulio valstybių gyventojų, tarp dabarties ir ateities kartų, kompromisas tarp aplinkos, ekonomikos ir socialinio vystymosi sričių (Čiegis, 2004).

tarpusavyje, ir vienos pasireiškimas arba nepasireiškimas tiesiogiai paveikia ir kitų charakteristikų pasireiškimą.

1.1.1 lentelė. Sumaniosios socialinės sistemos charakteristikų aprašymas

Sumaniosios socialinės sistemos charakteristika	Aprašymas
Inteligentiška	Tai tokia sistema, kuri geba skenuoti aplinką ir panaudoti gautą informaciją (tiek iš išorės, tiek ir socialinės sistemos viduje) savo tikslams siekti.
Žiniomis besiremianti	Tai tokia sistema, kuri gautos informacijos pagrindu sugeba generuoti žinias, reikalingas priimant sprendimus ir įgyjant konkurencinį pranašumą.
Besimokanti	Tai tokia sistema, kurioje yra įgalintas nuolatinis individų, jų grupių ir tinklų mokymasis, paremtas ne tik patirtimi, bet ir sugebėjimu įžvelgti ir numatyti ateitį.
Įtinklinta	Tai tokia sistema, kurios nariai turi galimybę pasinaudoti įvairių tipų tinklų teikiamomis galimybėmis, komunikuoti su kitomis socialinėmis sistemomis ir individualais, apsirūpinti socialinei sistemai svarbiais ištekliais ir siekti savo tikslų.
Novatoriška	Tai tokia sistema, kuri skatina kūrybiškumą ir geba kurti naujus ir nestandartinius sprendimus sistemai svarbiuose vidinės ir išorinės veiklos procesuose.
Greitai reaguojanti	Tai tokia sistema, kuri geba savo tikslų pasiekti greitai reaguodama į išorinės ir vidinės aplinkos nulemtus pokyčius.
Tvari	Tai tokia sistema, kuri, priimdama sprendimus ir juos įgyvendindama, geba suderinti aplinkosaugos, ekonominę ir sociokultūrinę dimensijas.
Skaitmeninė	Tai tokia sistema, kurioje informacijai gauti, komunikacijai, tinklaveikai, sprendimams pagrįsti, priimti ir įgyvendinti yra plačiai naudojamos informacinės-komunikacinės technologijos.
Socialiai atsakinga	Tai tokia sistema, kuri prisiima atsakomybę už savo sprendimus, prisideda prie darnios plėtros ir savo veikloje remiasi visuomenės pripažintomis vertybėmis.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Jucevičienė, Jucevičius, 2014).

Taigi galima teigti, kad sumania socialine sistema yra laikytina tokia sąveikos sistema, kurioje sąveikaudami žmonės gauna informaciją ir kitų išteklių, kurių jiems reikia, kad, įžvelgę kritinius savo aplinkos aspektus ir laiku priėmę atitinkamus sprendimus, gebėtų siekti visos sistemos tikslų (Jucevičienė, Jucevičius, 2014). Socialinės sistemos sumanumą nulemia intelektualumas, kuris leidžia suvokti aplinką ir jos kaitą, ir normos bei taisyklės, kurios nustato ryšius ir komunikaciją sistemoje ir įgalina kūrybiškumą bei novatoriškumą priimant sprendimus ir juos įgyvendinant. Žvelgiant sisteminiu požiūriu, viešojo valdymo sistema taip pat gali būti suprantama kaip socialinė sistema, turinti tam tikrų socialinės sistemos bruožų. Viešojo valdymo sistema apima struktūras ir mechanizmus, kurie leidžia suinteresuotiesiems (valdžios, ne pelno ir verslo sektorių atstovams) spręsti

socialines-ekonominės problemas, kai panaudojami ne tik valdžios disponuojami, bet ir kitų suinteresuotųjų ištekliai, pasireiškiant bendradarbiaujančių institucijų galių priklausomybei ir tinklų savivaldumui (Stoker, 1998). Viešąjį valdymą suvokiant kaip visumą tam tikrų struktūrų ir procesų, kuriais valdžia priima ir įgyvendina sprendimus ir siekia efektyviai panaudoti turimus išteklius, sumanumo dimensija tampa svarbi ir viešojo valdymo sistemos kontekste.

1.2. Sumanumo viešajame valdyme poreikio pagrindimas

Pastaruoju metu valstybių valdžia, veikdama nestabilioje ir nuolat besikeičiančioje aplinkoje, susiduria su naujais viešojo valdymo iššūkiais, kuriuos didžiąja dalimi lemia vykstantys globalizacijos procesai ir ekonominiai, politiniai, technologiniai, socialiniai, demografiniai ir kultūriniai pokyčiai. Atsirandančių problemų sudėtingumas ir kompleksiskumas (Christensen *et al.*, 2011; Klijn, 2008), pramoninės visuomenės transformacija žinių visuomenės link (Willke, 2007), augantis piliečių nepasitikėjimas tradicinėmis valdžios institucijomis (Bouckaert, 2012), dėl globalios finansinės ir ekonominės krizės atsiradusios užimtumo problemos ir finansų rinkų nestabilumas (Farrell, Goodman, 2013) reikalauja viešojo valdymo sistemų pertvarkymo ir jų modernizavimo. Viešojo valdymo pokyčius nagrinėjantys autoriai vienareikšmiškai sutaria, kad tradiciniai valdymo modeliai, atspindintys esamų valdymo mechanizmų trūkumus, šiais laikais tapo neveiksmingi (Alford *et al.*, 2008; Christensen, 2012; Tollefson *et al.*, 2012) ir kad vienas esminių kiekvienos šalies tvaraus vystymosi veiksnių yra naujų iniciatyvų viešojo valdymo procese užtikrinimas ir skatinimas, siekiant įveikti netikrumo ir kompleksiskumo sukeltus iššūkius.

1.2.1. Dabartiniu laikotarpiu kylančių viešojo valdymo iššūkių pobūdis

Dabartiniu laikotarpiu valstybių valdžia, veikdama nuolat besikeičiančioje ir vis labiau kompleksinėje ir nestabilioje aplinkoje, susiduria su vis didesniais ir globalesniais viešojo valdymo iššūkiais (angl. *Global issues*). Šių iššūkių atsiradimą nulemia tokie aplinkos pokyčiai, kaip globalizacija, tinklaveikos procesai, informacinių ir komunikacinių technologijų vystymasis ir plėtra bei žinių visuomenės keliami reikalavimai. Nepaisant to, kad valstybes veikia gana įvairūs aplinkos pokyčiai, valstybių valdžia susiduria su panašiomis problemomis ir patiria panašius viešojo valdymo iššūkius. Valstybės susiduria su vis kompleksiškesnėmis, tradicinių institucijų ir sektorių ribas bei valstybių sienas peržengiančiomis problemomis, arba vadinamaisiais *sunkiais / sudėtingais* (angl. *Wicked issues*) klausimais, kurie apima daugiau nei vieną viešojo valdymo arba vienos valdžios institucijos kompetencijos sritį (Peters, 1998). Kaip pabrėžia Williamsas (2002), šiuolaikinės viešojo valdymo problemos peržengia tradicines juridikines, organizacines, funkcinės vienos institucijos ribas, todėl joms netinka standartizuoti sprendimai. Tokioms sudėtingoms problemoms spręsti nepakanka tradicinių būdų ir priemonių, todėl valdžia turi iš naujo peržiūrėti savo veiklą ir kurti naujus veiklos metodus, kurie atitiktų ir atlieptų kylančių problemų sudėtingumo pobūdį.

Kylančių problemų sudėtingumas didžiąja dalimi priklauso nuo šių problemų *neapibrėžtumo lygio*, kuris daro įtaką šių problemų sprendimo procesui. Anot Van

Bueren ir kt. (2003), galima išskirti tris neapibrėžtumo rūšis: tai pažinimo, strateginis ir institucinis neapibrėžtumas. *Pažinimo* neapibrėžtumas yra susijęs su sudėtingų problemų kompleksiskumu. Daugelyje problemos sprendimo situacijų dažniausiai nėra aiškios ir patikimos informacijos ar žinių, kokios yra svarbiausios šios problemos priežastys ir rezultatai. Tai sukelia sunkumų norint paruošti universalų problemos sprendimą. Sprendimo priėmimo dalyviai į konkrečią situaciją žiūri per savo perspektyvą, todėl valdymo procesas tampa sudėtingas, nes reikia suderinti skirtingus suinteresuotųjų požiūrius. *Strateginis* neapibrėžtumas yra glaudžiai susijęs su svarbiausiomis sudėtingų problemų charakteristikomis, su problemos dviprasmiškumu. Problemos apibrėžimas yra *pagrįstas suinteresuotųjų suvokimu apie problemą ir galimas jos sprendimo alternatyvas, kurios gali būti visiškai skirtingos* (Van Bueren *et al.*, 2003, p. 193). Daugelis suinteresuotųjų gali daryti įtaką sprendimo priėmimo procesui turėdami skirtingus požiūrius, ir tai gali nuvesti į aklavietę. *Institucinis* neapibrėžtumas pabrėžia politinio proceso horizontalumą ir nurodo, kad sprendimų priėmimas yra pasikartojantis ir nuolatinis procesas, tačiau sprendžiant konkrečią problemą suinteresuotieji dažniausiai yra skirtingi.

Anot Beviro (2011), sudėtingų problemų pobūdis reikalauja *aktyvaus socialinių partnerių išitraukimo*, grįsto valdžios, verslo ir nevyriausybinių organizacijų *bendradarbiavimu*. Šio bendradarbiavimo poreikis egzistuoja, nepaisant to, ar valdžia veikia kaip prekių ir paslaugų vartotojas, ar kaip viešųjų paslaugų teikėjas, ar kaip ekonominis suinteresuotasis (Farrell, Goodman, 2013). Viešosios politikos formavimas ir įgyvendinimas valdžios, verslo ir visuomenės atstovų ryšių tinkle (Edelenbos *et al.*, 2013; Klijn, Koppenjan, 2012; Klijn *et al.*, 2010; Sorensen, Torfing, 2009) yra tarpsektoriniu ir tarpinstituciniu bendradarbiavimu paremta veikla, kuri leidžia priimti pragmatiškus ir aplinkos sąlygas atitinkančius problemų sprendimus, integruojant hierarchinį, rinkos ir tinklaveika grįsto valdymo modelius. Viešojo valdymo procesai vis dažniau organizuojami persipinančių (angl. *Cross-cutting*) kompetencijų pagrindu, plečiant tinklines institucijas ir struktūras, švelninant tradicinius hierarchinius santykius, priežiūros ir kontrolės įrankius keičiant poveikio vertinimo ir darbuotojų motyvacijos instrumentais.

Pasak Castellso (2006), šiuolaikiniame globalizacijos ir informacinių technologijų vystymosi amžiuje daugelis funkcijų ir procesų yra įgyvendinami pasitelkiant tinklus kaip pagrindinę veiklos organizavimo formą, siejamą su organizaciniais pokyčiais ir aplinkos poveikiu. *Tinklaveika* – tai interaktyvumu, bendradarbiavimu ir koordinavimu grįstas viešojo valdymo modelis, kuris orientuotas labiau į problemų sprendimą nei tik į funkcijų vykdymą. Tinklaveika yra naudojama visais valdymo lygiais ir reikalauja, kad institucijos veiktų už joms įprastų ribų, siekdamos bendrų tikslų ir bendrai sprendamos politines problemas. Tinklaveikos procesas apima įvairias veiklos organizavimo formas ir priemones, kurių tikslas yra sutelkti visą galimą valdymo potencialą ir išteklius, sprendžiant visuomenės ekonomines, socialines (nedarbo, užimtumo ir pan.) problemas, stengiantis įtraukti kuo daugiau suinteresuotų grupių, struktūrų ir socialinių-politinių darinių (McQuaid, 2010).

Negana to, valstybės veikia globalios tinklaveikos visuomenės (angl. *Network society*) sąlygomis, kur vis didesnę svarbą įgyja valdžios gebėjimai didinti valstybės konkurencinį pranašumą globaliose erdvėse (Baubinaitė, 2014), skatinti ekonomikos augimą ir stabilumą. Globalizacijos kontekste *valstybės tampa* vis labiau viena nuo kitos *priklausomos* sprendamos globalinio atšilimo ar klimato kaitos probleminius klausimus, kurių sprendimas reikalauja daugelio šalių įsitraukimo, jų glaudaus tarpusavio bendradarbiavimo ir bendro konsensuso. Darna vystymosi principų užtikrinimas ir plėtra skatina priimant ekonominius sprendimus atsižvelgti į visus bet kokios veiklos kaštus, ypač – ilgalaikius kaštus poveikio aplinkai ir socialinei sričiai.

Augančios socialinės problemos, atsiradusios dėl ekonominės finansinės krizės, tokios kaip *užimtumo* (nedarbo) *problemos* ir *migracija*, tampa itin aktualios, ir jų sprendimas reikalauja iš ne tik didesnio susitelkimo ir visų valdžios sektorių įsitraukimo, bet ir sisteminio požiūrio į šias kompleksines problemas. Be to, daugelis valstybių susiduria su dideliais demografiniais pokyčiais, tokiais kaip *visuomenės senėjimas*, kurie daro didelę įtaką socialinės politikos kryptims. Socialinė politika yra pagrindinis gerovės valstybės⁴ (angl. *Welfare state*) kūrimo instrumentas, pasižymintis sugebėjimu stiprinti piliečių lojalumą savo nacionalinės valstybės atžvilgiu (Smalskys, 2005). Tokie sudėtingi uždaviniai reikalauja daug tobulėsių sprendimų priėmimo mechanizmų, analitinės informacijos rengimo, informacinių technologijų įvaldymo viešosios politikos ir įgyvendinimo bei kontrolės fazėse ir, žinoma, efektyvesnių ir skaidresnių viešųjų finansų panaudojimo būdų, vykdančią valstybės įsipareigojimus piliečiams socialinėje sferoje (Raipa, 2011).

Dar vienas svarbus iššūkis, su kuriuo šiuo laikotarpiu susiduria valstybės, yra *augantys piliečių lūkesčiai* ir poreikiai bei *mažėjantis piliečių pasitikėjimas* valdžios institucijomis (McNabb, 2009). Valstybių piliečiai tikisi, kad valdžia spręs kylančias problemas veiksmingiau ir veiks efektyviau, t. y. piliečiai reikalauja daugiau, geresnės kokybės ir labiau individualizuotų viešųjų paslaugų (Sorensen, Torfing, 2012). Tačiau šie jų lūkesčiai negali būti tenkinami didinant viešąsias išlaidas, kadangi turimi viešojo sektoriaus *ištekliai yra riboti*, todėl valdžia turi padaryti daugiau, disponuodama mažesniais ištekliais. Negana to, ryškėja tendencija, kad piliečių pasitikėjimas valdžios institucijomis silpnėja (Bouckaert, 2012), todėl valdžia turi ne tik efektyviai veikti, bet ir padaryti daugiau aiškiai matomais būdais, kad atgautų prarastą savo piliečių pasitikėjimą. Ryškėja poreikis sumanios ir atviros valdžios (angl. *Smart and open government*) (Sholl, Sholl, 2014), kuri gebėtų savo veikloje vadovautis gero viešojo valdymo principais (žr. 1.5 poskyrį).

Pasaulinėje socialinėje ir ekonominėje aplinkoje, kuri yra nuolat besikeičianti, sudėtinga ir tarpusavyje susijusi, atsiranda *naujo strateginio* viešojo sektoriaus valdymo *modelio poreikis*. Jis turi padėti išspręsti problemas, su kuriomis susiduria

⁴ Gerovės valstybė yra vertinama kaip idealus socialinės apsaugos modelis, kai valstybė prisiima atsakomybę už visapusišką ir universalų gerovės paslaugų suteikimą savo piliečiams. Skiriami trys pagrindiniai gerovės valstybės modeliai – liberalusis (būdingas anglosaksiškoms valstybėms); konservatyvusis (būdingas Kontinentinei Europai) ir socialdemokratinis (būdingas Skandinavijos valstybėms).

tradiciniai ir hierarchiniai viešosios politikos formavimo metodai, kadangi tokioms problemoms spręsti nepakanka vadinamojo kapanojimosi proceso (angl. *Muddling through*). Šiuo laikotarpiu kylančių kompleksinių iššūkių pobūdis reikalauja strategiškai reaguoti į kylančias *sudėtingas / sunkias* problemas, todėl itin svarbus iššūkis valdžios institucijoms tampa tokio strateginio valdymo modelio kūrimas ir diegimas, kuris pasižymėtų *lankstumu* ir padėtų valdžiai ne tik racionaliai panaudoti turimus išteklius, bet ir laiku bei esant poreikiui pakoreguoti ar pakeisti numatytus viešosios politikos tikslus ir esmines šalies strategines kryptis (Doz, Kosonen, 2014). Turi būti sukurti viešojo valdymo mechanizmai, padėsiantys valdžiai tapti labiau *strategiškai dinamiška* (angl. *Strategic agility*), t. y. gebančia aktyviai nustatyti ir atitinkamai reaguoti į kylančius naujus strateginius iššūkius, siekiant išvengti krizinių situacijų ir laiku atlikti strateginius ar struktūrinius pokyčius (Doz, Kosonen, 2008). Todėl atsiranda poreikis stiprinti valstybės tarnautojų, valdžios institucijų ir viso viešojo sektoriaus pajėgumus.

Apibendrinant autorių išskiriamus pastarųjų metų viešojo valdymo iššūkius ir problemas, galima teigti, kad poreikį kurti naujus ir sumanesnius viešojo valdymo metodus, modelius, mechanizmus ar procedūras pagrindžia šios esminės priežastys:

- Viešojo valdymo aplinka greitai kinta dėl nuolat vykstančių globalizacijos procesų ir informacinių komunikacinių technologijų plėtros, todėl atsiranda poreikis valstybių valdžiai strategiškai reaguoti į kylančius globalius iššūkius.
- Kylančių viešojo valdymo problemų *sunkumo / sudėtingumo* pobūdis reikalauja iš valdžios institucijų sisteminio mąstymo gebėjimų ir naujų lankstesnių sprendimų priėmimo procedūrų, kadangi sprendžiant kompleksiškas problemas nebepakanka standartizuotų sprendimų.
- Vykstantys tinklaveikos procesai skatina tarpinstitucinio ir tarpsektorinio bendradarbiavimo poreikį ir suinteresuotųjų dalyvavimą sprendžiant įvairaus pobūdžio (ekonominės, socialinės, ekologinės) viešojo valdymo problemas.
- Dėl augančio piliečių nepasitikėjimo valdžios institucijomis valstybių valdžia turi veikti ne tik efektyviau, t. y. padaryti daugiau su ribotais viešojo sektoriaus ištekliais, bet ir padaryti tai daug skaidresniais ir atviresniais būdais, kad susigrąžintų prarastą visuomenės pasitikėjimą.

Šios priežastys skatina valstybių valdžią vykdyti įvairaus pobūdžio viešojo valdymo reformas ir modernizuoti viešojo valdymo sistemą. Šių vykdomų reformų pobūdį lemia ne tik valstybių praktikoje atsirandančios problemos, bet ir besikeičianti viešojo administravimo teorinė paradigma, todėl itin svarbu pasižiūrėti, kaip šiuo laikotarpiu kinta viešasis valdymas.

1.2.2. Viešojo administravimo paradigminė kaita

Valstybės, siekdamos įveikti globalioje, kompleksinėje ir greitai kintančioje aplinkoje kylančius viešojo valdymo iššūkius, vykdo įvairaus pobūdžio viešojo valdymo reformas. Pagrindinis šių reformų tikslas yra tiesiogiai paveikti sprendimų rengimą ir įgyvendinimą, planavimo, kontrolės ir vertinimo galimybes, t. y. svarbiausiu strateginiu uždaviniu yra laikomas viešojo valdymo ir valdžios

institucijų veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas. Nuo efektyvaus valdžios institucijų gebėjimo planuoti, efektyviai parengti ir priimti bei įgyvendinti strateginius sprendimus priklauso šalies ekonominė padėtis, jos įvaizdis, galimybės naudotis tarptautinių organizacijų ekonomine ir politine parama.

Globalioje aplinkoje vykstantys valdymo pokyčiai reikalauja iš valdžios institucijų gebėjimo priimti naujus iššūkius planavimo, sprendimų priėmimo, jų įgyvendinimo, koordinavimo, visų rūšių išteklių valdymo srityse. Šiuolaikinė pasaulinė ekonominė situacija rodo, kad valdžios institucijų veikla, viešasis valdymas toli gražu neatitinka valdymo pertvarkos ir valdymo modernizavimui keliamų reikalavimų (Raipa, 2009, 2011). Vykstantys pokyčiai, orientuojantis ne į tradicinio viešojo administravimo požiūrį, bet į šiuolaikinį viešąjį valdymą, reikalauja peržiūrėti tradicines normatyvines orientacijas ir įveikti nuolat atsinaujinančias problemas.

Svarbiausi viešojo valdymo pokyčiai prasidėjo praėjusio amžiaus septintajame dešimtmetyje, kai tradicinį viešąjį administravimą⁵ pakeitė naujosios viešosios vadybos požiūriu paremtos idėjos. Naujosios viešosios vadybos atsiradimą lėmė globalių pokyčių ir viešojo valdymo reformų būtinumas bei viešojo sektoriaus neefektyvumas. XX a. pabaigoje atsiradę socialiniai, ekonominiai, politiniai pokyčiai, dėl globalizacijos silpnėjančios ribos tarp valstybių, informacinių komunikacinių technologijų plėtra reikalavo reformuoti viešojo valdymo sistemas, modernizuoti jos veiklos metodus, personalo gebėjimus ir racionaliau bei efektyviau panaudoti visų rūšių išteklius.

Naujosios viešosios vadybos esmė yra padaryti viešąjį sektorių efektyvesnį (Christensen, Laegreid, 2001). Mokslinėje literatūroje yra gausu publikacijų, kuriose yra siekiama apibrėžti naujosios viešosios vadybos esmę ir svarbiausius šios paradigmos bruožus bei elementus (Hood, 1991; Hughes, 1998; Kettl, 2000; Osborne, Geabler, 1992; Peters, 1989; Pollitt, 1990; Rhodes, 1996). Apibendrinant įvairių autorių požiūrį, galima teigti, kad naujoji viešojo vadyba siūlo spręsti viešojo sektoriaus neefektyvumą taikant verslo metodus, tokius kaip decentralizacija, konkurencija ir kontraktavimas. Tipiškais naujosios viešosios vadybos instrumentais galima laikyti viešojo sektoriaus orientavimąsi į rinkos sąlygas ir viešųjų paslaugų rinkoje pirkimą (angl. *Outsourcing*), valstybinių įmonių privatizaciją, vyriausybinių įstaigų skaidymą ir išformavimą (Bevir, Rhodes, 2003), siekiant kuo labiau sumažinti viešojo sektoriaus kaštus ir apimtį. Kitaip sakant, naujoji viešojo vadyba apima privataus sektoriaus vadybinių principų, metodų ir technologijų taikymą viešojo sektoriaus veikloje, siekiant modernizuoti viešojo valdymo sistemą ir padidinti biurokratinių struktūrų efektyvumą ir jų atskaitomybę.

Naujoji viešojo vadyba yra globalizacijos ir paaštrėjusios konkurencijos rezultatas, kuris labai glaudžiai siejasi su informacinės ir žinių ekonomikos kūrimu.

⁵ Nuo XX a. 3 deš. iki 8 deš. viešajame sektoriuje dominavo klasikinė M. Weberio teiginiais paremta biurokratinė (hierarchinė) viešojo administravimo paradigma. To meto laikotarpiui tai buvo inovatyvi alternatyva, kur pagrindinis dėmesys buvo skiriamas valdymo procesų analizei ir standartinėms procedūroms (o ne rezultatams) ir buvo remiamasi griežta hierarchine biurokratijos struktūra (Weber, 2007). Šio modelio atsiradimui įtakos turėjo viešosios tvarkos visuomenėje ir atskaitomybės viešosiose institucijose trūkumas.

Naujoji viešoji vadyba susiformavo anglosaksiškose šalyse kaip atsakas į nepagrįstą viešojo sektoriaus išsiplėtimą ir neefektyvumą. Nors ji vartoja gana konkrečias ekonomines kategorijas (jos atsiradimas yra siejamas su viešojo pasirinkimo teorija⁶ (angl. *Public choice theory*) ir privataus sektoriaus valdymo metodų viešajame sektoriuje diegimu (*menedžerizmu*), bet yra reikšminga ir šiuolaikinės kultūros bei politikos raidai, nes turi įtakos valstybės ir pilietinės visuomenės vaidmens supratimui naujame globalizuotame pasaulyje.

Naujosios viešosios vadybos teorija sekė paskui viešojo sektoriaus valdymo praktiką. Šio požiūrio idėjos gana plačiai paplito visame pasaulyje, tačiau tai buvo daugiau valdymo reformų nei teorinių idėjų sklaida. Pirmosios viešojo sektoriaus reformų ėmėsi Naujoji Zelandija ir Jungtinė Karalystė, JAV, Kanada ir Prancūzija. Nors skirtingose šalyse reformos skiriasi savo gilumu, apimtimi ir sėkmingumu, tačiau jos stebėtinai panašios siekiamais tikslais ir naudojamomis technologijomis bei priemonėmis. Naujosios viešosios vadybos sklaida Vakarų Europos šalyse yra paradžiusi, kad ji gali būti įgyvendinama tiek centralizuotai, „iš viršaus į apačią“ (pvz., Didžiojoje Britanijoje, Skandinavijos šalyse, Prancūzijoje), tiek „iš apačios į viršų“ (pvz., Vokietija), kaip vietos valdžios iniciatyvos. Tačiau visais atvejais naujosios viešosios vadybos sėkmei buvo būtina ne tik valdančiųjų partijų ir elito parama, bet ir didesnis viduriniųjų sluoksnių ir marginalų pasitikėjimas bei psichologinė tolerancija (Guogis, Gudelis, 2003). Taigi kaip esminis veiksnys, lemiantis sėkmingą naujosios viešosios vadybos įgyvendinimą, gali būti išskirtas visuomenės pritarimas vykdomoms tokio pobūdžio reformoms ir jų palaikymas.

Pradėjus ryškėti pirmiesiems naujosios viešosios vadybos teorinio modelio trūkumams (pvz., konkurencija skatina viešąsias institucijas konfliktuoti, o ne bendradarbiauti; rinka tinka ne visoms valdžios veiklos sritims; didesnė administratorių autonomija reiškia miglotą atskaitomybę ir pan.), mokslininkai pradėjo ieškoti efektyvesnių metodų ir kurti naujus viešojo valdymo teorinius postulatus, kaip valstybių valdžia galėtų efektyviai spręsti kylančias problemas. Didžioji dalis autorių (Bovaird, Loffler, 2003a; Osborne, 2006; Raipa, 2011; Patapas *et al.*, 2014) teigia, kad, nusiūgus žavėjimuisi naujosios viešosios vadybos idėjomis, ši paradigma transformuojasi į naujojo viešojo valdymo modelį (angl. *New public governance*), kuris skirtinguose šaltiniuose dar gali būti apibrėžiamas kaip naujausioji viešoji vadyba (angl. *Post-new public management*) (Christensen, 2012; Christensen, Laegreid, 2007; Halligan, 2010) ir viešosios vertės vadyba (angl. *Public value management*) (Alford, Hughes, 2008; O'Flynn, 2007; Stoker, 2006).

Pasak Osborne (2006), iššūkį naujajai viešajai vadybai metė *naujasis viešasis valdymas*, kuris remiasi šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais. Palyginti su naująja viešąja vadyba, naujojo viešojo valdymo modelis pabrėžia ne efektyvumą

⁶ Viešojo pasirinkimo teorija kritiškai vertina tradicinį viešojo administravimo modelį. Šios teorijos argumentai remiasi prielaida, kad visi individai yra racionalūs savanaudžiai. Kadangi biurokratai savo prigimtimi nesiskiria nuo kitų žmonių, todėl deklaracijos apie biurokratų atsidavimą visuomeniniam gerui tėra apgaulė ir priedanga siekiant asmeninės naudos. Biurokratijos neefektyvumas kyla dėl administratorių noro pagerinti savo karjeros perspektyvas. Taigi individualus racionalus ekonominis elgesys tampa iracionalus jį vertinant iš visuomeninių interesų pozicijų (Bealey, 1999).

(angl. *Efficiency*), kaip kaštų minimizavimą įgyvendinant tikslus, bet rezultatyvumą (angl. *Effectiveness*), kaip tam tikrą mastelį, kuriuo siekiama užsibrėžtų konkrečių tikslų. Toks valdymas yra apibrėžiamas kaip vertybių, programų ir institucijų sistema, padedanti visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika. Skirtingai nei naujojoje viešojoje vadyboje, kurioje pabrėžiamas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, siekiant pagerinti viešųjų paslaugų teikimą piliečiams, naujajame viešajame valdyme pabrėžiama *trijų veikėjų sąveika*: valdžios (kuri sudaro atitinkamą politinę, ekonominę ir teisinę aplinkas), privataus sektoriaus (kuriantis darbo vietas) ir pilietinės visuomenės (kurianti prielaidas socialinei ir politinei sąveikai). Kitaip sakant, šiame modelyje į pirmą vietą yra iškeliami bendruomenės valdžios principai, šiek tiek apribojant verslo vadybos principų diegimą.

Naujasis viešasis valdymas yra išskiriamas kaip dar vienas viešojo administravimo raidos modelis. Kaip ir ankstesniems – tradiciniams ir naujosios viešosios vadybos modeliams, taip ir naujajam viešajam valdymui yra svarbūs viešojo sektoriaus efektyvumo elementai, kuriuos sudaro *strateginis planavimas, racionalus išteklių naudojimas, valstybės tarnautojų profesionalumas ir organizacijos pokyčių valdymas*. Naujajam viešajam valdymui yra mažiau svarbi naujoji viešoji vadyba kaip antrepreneriška (*versliniška*) valdžia, bet jam svarbūs naujosios viešosios vadybos skleisti visuotinės kokybės vadybos, besimokančios organizacijos, informacinių technologijų reikšmės ir elektroninės valdžios bei administracinio kūrybingumo elementai. Išskirtinį naująjį viešąjį valdymą daro jo *orientacija* ne tik į galutinius rezultatus, bet ir į tų *rezultatų siekimo, realizavimo procesus, metodus ir procedūras*, siekiant demokratiškesnės viešojo valdymo aplinkos. Šiame viešojo valdymo modelyje yra pabrėžiamos tokios demokratinės vertybės, kaip gausnis *piliečių dalyvavimas* valdyme, veiklos *skaidrumas, atvirumas* ir *nešališkumas, elektroninė demokratija* ir geras *tarpinstitucinis bendradarbiavimas*.

Naujojo viešojo valdymo formavimąsi paskatino rinkos liberalizacija ir demokratizacija. Kaip kertinis šio valdymo principas galėtų būti išskiriamas valdžios, pilietinės visuomenės ir verslo sektorių sinergija. Ši koncepcija labiausiai siejama su *tarpinstitucinių tinklų kūrimu*, t. y. santykių ir sisteminių ryšių tarp valdžios institucijų ir kitų suinteresuotųjų (angl. *Stakeholders*) užmezgimu bei palaikymu, formuojant šiuos tinklus konkrečių problemų ar išteklių pagrindu (Jervis, Richards, 1997). Šioje koncepcijoje hierarchinius ir į rinką orientuotus valdymo modelius siekiama pakeisti valdymo, kaip tinklo, koncepcija. Daugelis mokslininkų teigia, kad iki šiol sprendžiant *sunkius / sudėtingus* klausimus labiausiai tinka tinklų modelis (angl. *Network governance*), kadangi:

- Tinklai suteikia galimybę artikuliuoti problemos sprendimą platesniu mastu, įtraukiant daugiau su problema susijusių piliečių, remiantis gausne informacija.
- Tinklai suteikia tarpinstitucinio bendradarbiavimo instrumentų, todėl tikėtina, kad jie geriau tarnaus sprendžiant tarpusavyje susijusias

problemas, nei į institucijos vidaus problemas orientuoti modeliai (tokie, kaip naujoji viešojo vadyba).

- Naujoji viešojo vadyba skatina valstybės institucijų konkurenciją, kuri gali padidinti institucijų efektyvumą, o tinklai yra orientuoti į institucijų bendradarbiavimą ir partnerystę, kas skatina jų rezultatyvumą.
- Tinklai bendrai vertinami kaip geriausias kompleksiško architektūros pavyzdys, o *netvarkingos ir sudėtingos problemos reikalauja netvarkingų sprendimų* (Rhodes, 1997, p. 15).

Naujojo viešojo valdymo *tinklaveikos* pobūdis yra labai ryškus siekiant tobulinti visų lygių, rūšių ir sektorių bendradarbiavimą. Pabrėžiant tarpinstitucinį valdžios institucijų veiklos koordinavimą, esminėmis vertybėmis tampa *dialogas* ir *konsensusas*, o ne hierarchinis valdymas ir įsakymai ar nurodymai. Tokios institucijos veikla, kuri yra grįsta *horizontaliu ir vertikaliu koordinavimu*, yra gerokai skaidresnė, o pati struktūra tampa daug atviresnė ir socialiai atsakingesnė. Toks kompleksinis institucijų bendradarbiavimo modelis remiasi pasitikėjimu, horizontalia ir vertikalioje informacijos sklaida, įvairių valdymo lygių konsensu su įvairiais valdymo grandis jungiančiais sprendimais. Tokio tipo institucijos gali būti įvardijamos kaip *geros viešosios institucijos* (Lane, 2009, p. 22–23).

Vis dėlto sparčiai besikeičiančioje aplinkoje viešojo valdymo pokyčiai vyksta labai greitai, ir kyla klausimas, ar vykdomos naujojo viešojo valdymo modelio idėjomis paremtos viešojo valdymo reformos yra pakankamos siekiant suvaldyti viešojo valdymo problemų kompleksškumą. Pastaraisiais metais mokslinėse publikacijose apie viešąjį valdymą galima išvelgti tam tikras naujas kryptis ir tendencijas, kurios nebūtinai moksliniuose šaltiniuose yra siejamos su naujojo viešojo valdymo modeliu.

Dalis autorių (Christensen, 2012; Christensen, Laegreid, 2007; Halligan, 2010), analizuodami viešojo valdymo pokyčius, savo publikacijose vartoja terminą *naujausioji viešojo vadyba* (angl. *Post-new public management*). Kaip esminis šių viešojo valdymo reformų bruožas yra išskiriamas poreikis neutralizuoti naujosios viešosios vadybos sukeltą susiskaidymą ir / ar fragmentaciją ir atkurti viešojo sektoriaus institucijose didesnę integraciją bei koordinavimą.

Anot Chistenseno (2012), pagrindinės priežastys, lėmusios *naujausiosios viešosios vadybos* atsiradimą, yra:

- *Struktūrinis decentralizavimas*, suprantamas kaip valdžios atsakomybės perdavimas iš centrinio lygmens į žemesnius lygmenis, buvo prieštaringas procesas ir sukėlė neigiamų padarinių. Politinė ir administracinė vadovybė prarado kontrolės ir atskaitomybės pajėgumus.
- Sutelkiant dėmesį į veiklos valdymą, vertikalią specializaciją ir struktūrinį decentralizavimą, buvo ignoruojamos *horizontalaus koordinavimo* ir *integracijos* problemos.
- Tampa svarbus *baimės veiksnys*. Dėl daugelio priežasčių, tokių kaip teroristiniai išpuoliai, stichinės nelaimės ar nacionalinės ir tarptautinės finansinės-ekonominės krizės, pasaulis yra suvokiamas kaip nesaugus ir pavojingas. Tai lemia *valdžios vaidmens stiprėjimą*.

Šiose reformose yra pabrėžiama ir propaguojama holistinė strategija (Bogdanor, 2005), susijusi su vadinamaisiais „sujungtos valdžios“ (angl. *Joined-up-government*), „visa apimančios valdžios“ (angl. *Whole-of-government*) ar „vienos valdžios“ (angl. *Single-government*) požiūriais. Šis požiūris pabrėžia horizontalaus ir vertikalų koordinavimo ir bendradarbiavimo tarp įvairių lygių, sričių ir institucijų poreikį, siekiant geriau panaudoti ribotus viešojo sektoriaus išteklius, sukurti sinergiją ir sutelkti skirtingus suinteresuotuosius. Autoriai pabrėžia atsiradimą *kompleksinių ir hibridinių valdymo* formų (Chistensen, 2012), kurios yra paremtos tinkline valdymo struktūra ir papildoma hierarchiniais bei rinkos koordinavimo mechanizmais grindžiamas viešojo valdymo sistema.

Naujausiosios viešosios vadybos reformos, palyginti su ankstesnėmis viešojo valdymo reformomis, daugiau dėmesio skiria *vertybėmis pagrįstam valdymui* (angl. *Value-based management*). Vertybėmis grįstas valdymas pabrėžia tokių instrumentų, kaip piliečių įgalinimas, politinis dialogas, funkcijų delegavimas, įtraukiančioji lyderystė (angl. *Facilitative leadership*) ir pan., viešajame valdyme poreikį, siekiant užtikrinti viešųjų institucijų gebėjimą patenkinti piliečių lūkesčius teikiant viešąsias paslaugas (Christensen, Laegreid, 2007; Pollitt, Bouckaert, 2011). Vykdamas viešojo valdymo reformas, tikimasi vertybinės viešojo valdymo transformacijos, pereinant prie tokių viešojo valdymo vertybių, kaip atskaitomybė, atvirumas, bendradarbiavimas, valdymo kultūra ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad požiūris į viešąjį valdymą keičiasi, keldamas naujus reikalavimus viešojo valdymo sistemai. Tradiciniai viešojo valdymo modeliai ir metodai tapo neveiksmingi, ir turi būti imtasi naujų iniciatyvų siekiant įveikti netikrumo ir kompleksiskumo sukeltus iššūkius. Vykdomos viešojo valdymo reformos pabrėžia naujų bendradarbiavimo formų kūrimą, efektyvesnių sprendimų priėmimų mechanizmų naudojimą, horizontalų ir vertikalų koordinavimą, vertybėmis paremtą valdymą. Remiantis atlikta analize galima teigti, kad viešojo valdymo sistema turi tapti sumania sistema, užtikrinančia laiku priimtų ir efektyvių *sudėtingų / sunkių* problemų sprendimą didelio kompleksiskumo, neapibrėžtumo ir nestabilumo sąlygomis. Kitaip sakant, šiuo laikotarpiu išskiriami skirtingi mokslininkų požiūriai į viešojo valdymo pokyčius pagrindžia sumanumo viešojo valdymo srityje poreikį.

1.3. Sumaniojo viešojo valdymo sampratos neapibrėžtumas

Sumaniojo viešojo valdymo sąvoka moksliniuose šaltiniuose vartojama gana fragmentiškai, iš esmės neatskleidžiant šios sąvokos turinio. Dažniausiai šis terminas yra vartojamas sumaniojo miesto koncepcijos aspektu sumanųjį viešąjį valdymą išskiriant kaip vieną pagrindinių sumaniojo miesto elementų. Taip pat gana dažnai viešojo valdymo koncepcijos kontekste pabrėžiamas informacinių komunikacinių technologijų taikymo viešojo valdymo procese būtinumas ir sumanūs viešasis valdymas yra traktuojamas kaip aukštesnis e. valdžios lygmuo. Dalis autorių (Willke, 2007; 2009) sumanųjį viešąjį valdymą analizuoja kaip atskirą viešojo valdymo koncepciją, tačiau nepateikia gilesnės šio konstrukto analizės. Taigi tikslinga išsamiau aptarti šių skirtingų koncepcijų aspektu pateikiamus sumaniojo viešojo valdymo apibrėžimus.

1.3.1. Sumaniojo viešojo valdymo sampratos sumaniojo miesto koncepcijos aspektu kritinė analizė

Iš visų galimų socialinių sistemų būtent miestas yra pagrindinis mokslinių tyrimų, skirtų socialinės sistemos sumanumui suprasti, objektas. Taip yra todėl, kad miestas turi daugelį posistemų, galinčių turėti sumanumo požymių, ir kartu turi aiškesnes tyrimo ribas (Jucevičius, 2014). Sumaniojo miesto koncepcija gana dažnai analizuojama miestą apibūdinant tokiomis sąvokomis, kaip inteligentiškas (angl. *Intelligent*) (Komninos, 2002; 2006; 2011; Liugailaitė-Radzvickienė, 2012), konkurencingas (angl. *Competitive*) (Jiang, Shen, 2010; OECD, 2005; Piliutytė, 2007; Sinkienė, 2008) ar skaitmeninis (angl. *Digital*) (Bailey, Ngwenyama, 2011; Ergazakis *et al.*, 2011; Komninos, 2006). Tačiau pastaraisiais metais vis dažniau galima rasti mokslinių publikacijų, kuriose analizuojama ir pateikiama sumaniojo miesto (angl. *Smart city*) sąvoka, tikslingai ją atskiriant nuo kitų susijusių koncepcijų.

Anot Tranoso ir Gertnerio (2012), sumaniojo miesto samprata pasižymi sudėtingai randamu konsensusu, kadangi skirtingi autoriai savo darbuose iškelia ganėtinai skirtingus sumaniojo miesto aspektus. Mokslinėje literatūroje iki šiol dominavo, o pastaruoju metu vis dar vyrauja požiūris į sumanųjį miestą kaip į skaitmeninį miestą arba tokį miestą, kuriame daugelis funkcijų ir veiklų yra atliekamos taikant informacines komunikacines technologijas. Tačiau pastaruoju metu sumanumo koncepcija yra suprantama daug plačiau, ji apima skirtingas gyvenamos ir veiklos mieste sritis, o pats sumanumas mažiau tapatinamas vien su skaitmenine dimensija, nors jos ir visiškai neatsisakoma (Jucevičius, 2014). Komninosas, kurį galima laikyti vienu iš sumaniojo miesto koncepcijos pradininkų, ankstesniuose savo darbuose sumanumą ir skaitmeniškumą tapatino (Komninos, 2006), tačiau vėliau jis aiškiai išskiria šias dvi miesto kokybes kaip atskiras dedamąsias (Komninos, 2008; 2011). Kiti autoriai (Bakos, 2011; Jucevičius, 2004; Pearson, 2006), pabrėžiantys skaitmeninę miesto dimensiją, tačiau neapsiribojantys vien tik šiuo požiūriu, teigia, kad, taikant sumaniajam miestui būdingas išmaniąsias kompiuterines technologijas, esminiai miesto infrastruktūros komponentai ir paslaugos, apimančios miesto administravimą, sveikatos priežiūrą, švietimą, viešąjį saugumą, transportą ir komunalines paslaugas, taptų inteligentiškesni ir efektyvesni.

Kai kurie autoriai, kartu neignoruodami skaitmeninės dimensijos sumaniajame mieste svarbos, sumanųjį miestą pirmiausia sieja su žmonėmis ir jų gebėjimais (Holland, 2008; Winters, 2011). Giffingeris (2011) teigia, kad sumanūs miestas yra puikiai veikiantis miestas, grindžiamas laisvų, sąmoningų ir gebančių savarankiškai priimti sprendimus žmonių talentų bei veiklų deriniu. Sumanieji miestai yra tokios vietovės, kuriose gyvena daug žmonių, turinčių aukštąjį išsilavinimą, ir kuriame yra susitelkę pagrindiniai universitetai (Winters, 2011). Caragliu, Del Bo, Nijkampas (2011) pabrėžia, kad miestas sumanus gali tapti tik tuomet, kai investicijos į žmogiškąjį ir socialinį kapitalą bei tradicinių ir modernių (IKT) komunikacijų infrastruktūrą skatins darnų ekonomikos vystymą ir aukštą gyvenimo kokybę, bus protingai išnaudojami gamtos išteklių, o valdymas bus grįstas dalyvavimu⁷ (dalyvaujamas valdymas). Tokiam

⁷ Per pastaruosius du dešimtmečius dalyvavimu grįstas valdymas plačiai paplito kaip praktinis atsakas į naująjį viešojo valdymo kontekstą. Formalus valstybės aparatas nuolat

miestui yra būdingas miestiečių įgalinimas per jų individualią kompetenciją ir inovacijoms palankią ekosistemą (Schweiker, 2010). Kitaip sakant, sumanusis miestas yra toks miestas, kuriame efektyviai vystoma ir panaudojama intelektualinio kapitalo įvairovė.

Ko gero, galima teigti, kad sistemiškiausiai sumanusis miestas yra apibūdinamas tų autorių, kurie išskiria atskiras sumaniojo miesto dimensijas ir neapsiriboja tik viena ar dviem charakteristikomis. Šiuo požiūriu svarbu yra pažymėti Giffingerį (2011), kuris išskiria šešias sumaniajam miestui būdingas charakteristikas, grindžiamas sumaniuojų nepriklausomų, sąmoningų ir savarankiškai apsisprendžiančių žmonių gebėjimų ir veiklų deriniu:

- *sumanioji ekonomika*, kuriai būdinga inovatyvi dvasia, antreprenerystė, ekonominis įvaizdis, produktyvumas, darbo rinkos lankstumas, tarptautinis įsitraukimas ir gebėjimas keistis;
- *sumanūs žmonės*, kurie yra apibūdinami kaip kvalifikuoti, kūrybiški, kosmopolitiški, socialiai ir etiškai įvairialypiai, plačių pažiūrų, linkę mokytis visą gyvenimą ir dalyvauti viešajame gyvenime;
- *sumanusis viešasis valdymas*, kuriam yra būdingas piliečių dalyvavimas priimant sprendimus, viešosios ir socialinės paslaugos, skaidrus valdymas, politinės strategijos ir perspektyvos;
- *sumanusis mobilumas (transportas ir informacinės komunikacinės technologijos)*, kuris apibūdinamas vietinių, nacionaliniu ir tarptautiniu prieinamumu (pasiekiamumu), informacinių komunikacinių technologijų infrastruktūros buvimu, darniomis, inovatyviomis ir saugiomis transporto sistemomis;
- *sumanioji aplinka (gamtiniai ištekliai)*, vertinama pagal gamtinių išteklių patrauklumą, taršos lygį, gamtos apsaugą, darnų išteklių valdymą;
- *sumanusis gyvenimas*, kuriam yra būdingos kultūrinės paslaugos, sveikatos apsaugos užtikrinimas, individualus saugumas, gyvenimo kokybė, išsilavinimo galimybės, turistinis patrauklumas ir socialinė sanglauda.

Caragliu, Del Bo ir Nijkampas (2011), analizuodami sumanuosius miestus, labiausiai pabrėžia miesto vystymosi sumaniojo miesto link svarbą ir išskiria visiškai kitokias sumaniajam miestui būdingas charakteristikas, tai:

- tinklinės infrastruktūros (apimančios verslo paslaugas, apgyvendinimą, laisvalaikį, gyvenimo būdo paslaugas ir informacines komunikacines technologijas) panaudojimas politiniam ir ekonominiam efektyvumui pagerinti ir socialiniam, kultūriniam miesto vystymuisi įgalinti;
- prioritetinis dėmesys verslu grindžiamam miesto vystymui;
- didesnės galimybės įvairiems miesto gyventojams gauti viešąsias paslaugas;
- didelis dėmesys aukštųjų technologijų ir kūrybinėms industrijoms, siekiant ilgalaikio miesto augimo;

parodydavo savo neadekvatumą sprendžiant didėjančias socialines problemas, o visuomeninio ir privataus sektorių veikėjai vis dažniau įsitraukdavo į valdymo procesą. Tai suteikė viešajam valdymui platesnę reikšmę – jis suprantamas kaip *institucijos ir procesai, tiek formalūs, tiek neformalūs, užtikrinantys valstybės sąveiką su kitais veikėjais ar suinteresuotosiomis grupėmis, kurioms daro įtaką vyriausybės veiksmai* (Mitlin, 2004).

- didelis dėmesys socialiniam ir ryšių kapitalui;
- socialinė ir ekonominė darna kaip svarbus strateginis komponentas.

Dar kiti autoriai savo darbuose pabrėžia vis kitas sumaniojo miesto charakteristikas. Pavyzdžiui, Namas ir Padro (2011a) išskiria technologinę, žmogiškąją ir institucinę sumanios miesto dimensijas ir pabrėžia jų tarpusavio priklausomybę ir pabrėžia strateginį miesto vystymosi aspektą. Kourtito ir Nijkampo (2012) teigimu, sumanieji miestai yra žinioms imlių, kūrybiškų strategijų, skirtų efektyviam socialiniam, ekonominiam, kultūriniam, konkurenciniam efektyvumui, rezultatas. Chourabi ir kt. (2012) siūlo aštuonias dimensijas sumaniojo miesto iniciatyvoms įvertinti, tai: valdymas ir organizavimas, technologijos, politika, valdžia, žmonės ir bendruomenės, ekonomika, sukurta infrastruktūros ir gamtinė aplinka. Hollandsas (2008) pabrėžia, kad sumanumas mieste gali apimti daugelį skirtingų aspektų: informacines technologijas, verslo inovacijas, bendruomenę, imlumą žinioms, išvystytą infrastruktūrą, socialinį ir žmogiškąjį kapitalą, darnųjų vystymąsi bei ryšius tarp jų ir pan.

Apibendrinant įvairių autorių požiūrį į sumanųjį miestą ir išskirtas sumaniojo miesto charakteristikas, galima teigti, kad, nepaisant didelės požiūrių įvairovės ir pabrėžiamų skirtingų prioritetinių miesto dimensijų, siekiant sukurti sumanųjį miestą, esminis dalykas yra išmaniųjų technologijų diegimas ir intelektualio kapitalo būtinumas. Tačiau, analizuojant sumaniojo miesto koncepciją, taip pat išryškėja ir sumaniojo miesto vystymo poreikis bei svarba, kur esminį vaidmenį atlieka valdžia, kuri turėtų būti grindžiama sumaniuojų viešuoju valdymu. Aptarus sumaniojo miesto koncepciją ir pagrindinius šią koncepciją analizavusius autorius, galima pereiti prie sumaniojo viešojo valdymo apibrėžimo žvelgiant iš sumaniojo miesto koncepcijos perspektyvos.

Norint konceptualizuoti sumaniojo viešojo valdymo sąvoką sumaniojo miesto koncepcijos aspektu, pirmiausia reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad įvairūs autoriai skirtingai traktuoja šią sąvoką konceptualizuodami sumanųjį miestą. Remiantis Meijeriu ir Bolivaru (2013), moksliniuose šaltiniuose galima matyti keturių tipų sumaniojo viešojo valdymo koncepcijas, kurios skiriasi viešojo valdymo pokyčių sumaniajame mieste lygiu.

Pirmojo tipo koncepcijose sumanūs viešasis valdymas nereikalauja esminių valdymo pasikeitimų, todėl šio tipo viešojo valdymo pokyčių lygis yra žemas. Kitaip sakant, sumanūs viešasis valdymas gali būti suprantamas tiesiog kaip sumaniojo miesto valdymas (Batty *et al.*, 2012), pasirenkant teisingus politinius sprendimus ir juos veiksmingai ir efektyviai įgyvendinant esamose viešojo valdymo struktūrose. Batty ir kt. (2012) pabrėžia, kad sumanūs valdymas yra tik atributas, susijęs su miesto valdžia, kuri ir laiko miestą sumaniu. Valdžia turi patvirtinti sumaniojo miesto vystymo prioritetus ir sritis (Alkandari *et al.*, 2012) ir skatinti kurti aukštojo mokslo centrus (Winters, 2011), kurie sudarytų tinkamas sąlygas sumaniajam miestui vystytis. Giffinger ir kt. (2012) papildo, kad sumanūs viešasis valdymas yra susijęs su valdžios gebėjimais sudaryti tinkamas sąlygas piliečiams dalyvauti priimant sprendimus, gebėjimais priartinti viešųjų paslaugų teikimą arčiau piliečių ir įgyvendinti skaidrų viešąjį valdymą.

Antrojo tipo koncepcijose sumanūs viešasis valdymas yra suprantamas kaip sumanių sprendimų priėmimas, kai pabrėžiama būtinybė kurti naujoves sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesuose. Anot Walravenso (2012), sumanūs viešasis

valdymas yra sprendimų priėmimo procesas, apimantis informacinių ir komunikacinių technologijų taikymą informacijos bei duomenų rinkimo procesuose. Schuurmanas ir kt. (2012) sumanųjį viešąjį valdymą apibrėžia kaip duomenų ir informacijos rinkimo procesą, susijusį su komunikaciniais tinklais. Siekiant sustiprinti valdžios priimamų sprendimų racionalumą, yra naudojamos naujos technologijos, dėl kurių galima lengviau prieiti ir pasiekti sprendimams priimti reikalingą informaciją.

Trečiojo tipo koncepcijose sumanūs viešasis valdymas apima sumaniojo administravimo kūrimą, pabrėžiant vidinių valdymo struktūrų pertvarkymą. Gil-Garcia (2012) nurodo, kad sumanūs viešasis valdymas gali būti suprantamas kaip tam tikra nauja elektroninio valdymo forma, leidžianti panaudoti sudėtingas informacines komunikacines technologijas, apimanti ir integruojanti informaciją, procesus, institucijas ir infrastruktūrą bei suteikianti galimybes geriau tarnauti piliečiams ir visuomenei. Šio tipo koncepcijose sumanūs viešasis valdymas jau siejamas su aukštesnio lygio pokyčiais, reikalaujančiais vidinių struktūrų pertvarkymo ir novatoriškų sprendimų, diferencijuojančių politikos reikalavimus (Meijer, Bolivar, 2013). Caragliu ir Del Bo (2012) papildo, kad, norint vystyti sumanųjį miestą, itin svarbus yra geografiškai diferencijuotos politikos veiksmų poreikis. Sumanūs viešasis valdymas taip pat siejasi ir su stipresne kompetencija bei intelektu, norint koordinuoti skirtingus sumaniojo miesto komponentus (Batty *et al.*, 2012). Sumanūs viešasis valdymas reikalauja tokių vidinių struktūrų, kurios vienija tradicines valdžios ir verslo funkcijas.

Na, ir *ketvirtojo tipo* koncepcijose sumanūs viešasis valdymas gali būti realizuojamas per sumanųjį bendradarbiavimą, kuris apima tiek vidinių struktūrų pokyčius, tiek ir sąveikos su išorine aplinka nulemtus pokyčius. Bataganas (2011) nurodo, kad sumanūs viešasis valdymas reiškia bendradarbiavimą su kitomis institucijomis ir su bendruomenėmis, jis padeda skatinti ekonomikos augimą ir kartu gerina viešųjų institucijų veiklą, viešųjų paslaugų teikimą labiau orientuojant į pilietį. Schuurmanas ir kiti (2012), apibrėždami sumanųjį viešąjį valdymą, pabrėžia svarbų valdžios vaidmenį įtraukiant suinteresuotąsias šalis, siekiant sukurti interaktyvią ir įrodymais grįstą miesto aplinką. Galiausiai Kourtitas ir kiti (2012) teigia, kad sumanūs viešasis valdymas apima atviras ir iniciatyvias valdymo struktūras, kur kiek įmanoma labiau įtraukiami visi suinteresuotieji, panaudojamas miesto socialinis, ekonominis ir ekologinis potencialas, išvengiama neigiamų išorės veiksnių ir istoriškai susiformavusių aplinkybių.

1.3.1.1 lentelėje apibendrinta forma yra pateikiami mokslinėje literatūroje formuluojami sumaniojo viešojo valdymo apibrėžimai sumaniojo miesto koncepcijos kontekste, kur matyti, kad šie apibrėžimai yra gana įvairūs ir pabrėžia gana skirtingus sumanumo šioje koncepcijoje aspektus.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, sumaniojo viešojo valdymo apibrėžimuose pateikiami gana skirtingi sumanumo aspektai. Vieni autoriai pabrėžia informacinių komunikacinių technologijų taikymo svarbą, kiti pabrėžia tarpinstitucinio ir tarpsektorinio bendradarbiavimo būtinumą, dar kiti pabrėžia piliečių įtraukimo į viešąjį valdymą aspektą, novatoriškų sprendimų priėmimo mechanizmų naudojimą ar skaidraus viešojo valdymo užtikrinimą. Galima teigti, kad visuose šiuose apibrėžimuose pabrėžiami labai skirtingi sumanumo aspektai, ir išskirti svarbiausius yra sudėtinga.

1.3.1.1 lentelė. Sumaniojo viešojo valdymo samprata sumaniojo miesto koncepcijoje

Autorius / šaltinis	Sumaniojo viešojo valdymo samprata	Svarbiausi akcentai
Batagan (2011)	<i>Sumanusis viešasis valdymas</i> apima tarpinstitucinį ir tarpsektorinį bendradarbiavimą siekiant ekonomikos augimo ir pabrėžia bendradarbiavimą su piliečiais, teikiant labiau į pilietį orientuotas viešąsias paslaugas.	Sumanusis bendradarbiavimas
Batty <i>et al.</i> (2012)	<i>Sumanusis viešasis valdymas</i> yra suprantamas kaip sumaniojo miesto valdymas.	Sumaniojo miesto valdymas
Gil-Garcia (2012)	<i>Sumanusis viešasis valdymas</i> suprantamas kaip nauja elektroninio valdymo forma, panaudojanti sudėtingas informacines komunikacines technologijas, sujungiančias ir integruojančias informaciją, procesus, institucijas ir infrastruktūrą, bei siekianti geriau tarnauti piliečiams ir visuomenei.	Informacinių komunikacinių technologijų naudojimas
Griffinger <i>et al.</i> (2011)	<i>Sumanusis viešasis valdymas</i> apima pilietinį dalyvavimą, viešųjų paslaugų piliečiams teikimą ir skaidrų valdymą.	Gero valdymo principai
Hollands (2008)	<i>Sumanusis viešasis valdymas</i> yra visuotinai priimtinas valdymo modelis, pabrėžiantis didesnę informacinių komunikacinių technologijų panaudojimą, įgalinant piliečius ir juos įtraukiant į viešąjį valdymą.	Informacinių komunikacinių technologijų naudojimas įgalinant piliečius
Kourtit <i>et al.</i> (2012)	<i>Sumanusis viešasis valdymas</i> apima atviras ir iniciatyvias valdymo struktūras, kur kiek galima labiau įtraukiami visi dalyviai, panaudojamas miesto socialinis, ekonominis ir ekologinis potencialas ir išvengiama neigiamų išorės veiksnių ir istoriškai susiformavusių aplinkybių.	Suinteresuotųjų viešajame valdyme dalyvavimo skatinimas
Nam, Pardo (2011); Alkandari <i>et al.</i> (2012); Winters (2011)	<i>Sumanusis viešasis valdymas</i> apima sumaniojo miesto iniciatyvų skatinimą ir sumanios miesto plėtros planų tvirtinimą. Pabrėžiama aukštojo mokslo centrų mieste plėtra.	Sumaniojo miesto vystymas Aukštojo mokslo centrų plėtra
Schuurman <i>et al.</i> (2012)	<i>Sumanusis viešasis valdymas</i> pabrėžia, kad valdžia atlieka svarbų vaidmenį, įtraukdama suinteresuotąsias šalis kuriant interaktyvią ir įrodymais grįstą miesto aplinką.	Valdžios vaidmuo skatinant suinteresuotųjų dalyvavimą
Walravens (2012) Schuurman <i>et al.</i> (2012)	<i>Sumanusis viešasis valdymas</i> apima informacinių ir komunikacinių technologijų taikymą informacijos ir duomenų rinkimo procesuose, taip pat priimant sprendimus.	Informacinių komunikacinių technologijų naudojimas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Meijer, Bolivar, 2013).

Apibendrinant mokslininkų pateiktus *sumaniojo viešojo valdymo* apibrėžimus sumaniojo miesto koncepcijos aspektu, galima teigti, kad bendro sutarimo, kaip galima apibrėžti sumanųjį viešąjį valdymą, nėra. Sumanusis viešasis valdymas moksliniuose šaltiniuose gali būti traktuojamas paprasčiausiai kaip sumaniojo miesto valdymas, pabrėžiant miestą kaip esminį šio apibrėžimo elementą. Kitaip tariant, kada miestas taps sumanus, tuomet ir jo valdymą galima bus laikyti sumaniu. Tačiau šis požiūris yra labai siauras ir iš esmės neatskleidžia sumaniojo viešojo valdymo turinio. Kituose apibrėžimuose kaip svarbiausias sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos elementas yra išskiriamas būtent valdymo proceso sumanumas į valdymą įtraukiant piliečius, bendradarbiaujant su kitais sektoriais ir tarp skirtingų institucijų, taikant informacines komunikacines technologijas, diegiant inovatyvius sprendimų priėmimo mechanizmus ir pan. Šis požiūris yra daug platesnis ir parodo, kad sumanųjį viešąjį valdymą galima analizuoti kaip atskirą konstrukta ir kad ši analizė gali būti atliekama ne tik miesto vystymo, bet ir viešojo valdymo kontekste.

1.3.2. Sumaniojo viešojo valdymo sampratos viešojo valdymo koncepcijos kontekste kritinė analizė

Pastaraisiais metais pasirodžius sąvokai *sumanusis viešasis valdymas*, mokslinėje literatūroje apie viešąjį valdymą šiuo terminu vis labiau susidomima, ir sumanusis viešasis valdymas tampa vienu iš svarbių mokslinių tyrimų objektų. Galima pastebėti, kad šio termino vartojimas moksliniuose šaltiniuose vis dar yra fragmentiškas, ir sunku rasti suformuluotą ir aiškiai apibrėžtą sumaniojo viešojo valdymo koncepciją, išsamiai atskleidžiančią jos esmę ir turinį. Tačiau nuolat besikeičianti viešojo valdymo aplinka bei kylantys kompleksiniai ir sudėtingi viešosios politikos iššūkiai nulemia šios koncepcijos poreikį, taigi svarbu pasižiūrėti, kaip šis terminas yra aiškinamas.

Pirmasis šios sąvokos apibrėžimą pateikė Willke (2007), kuris sumanųjį viešąjį valdymą analizavo žinių visuomenės⁸ kontekste. Autorius pabrėžė, kad pirmiausia sumanusis viešasis valdymas yra susijęs su formaliu demokratinio valdymo pertvarkymu, laikantis istoriškai susiklosčiusių demokratijos principų ir laisvos rinkos ekonomikos. Vėliau šis autorius patikslino sumaniojo viešojo valdymo sampratą ir sumanųjį viešąjį valdymą apibrėžė kaip naują valdymo formą, galinčią susidoroti su žinių visuomenės keliamais iššūkiais, jai transformuojantis iš industrinės visuomenės žinių visuomenės link (Willke, 2009). *Sumanusis viešasis valdymas* – tai tam tikrų principų, veiksnių ir gebėjimų visuma, apimanti atitinkamų kompetencijų ir atsparesnės valdymo aplinkos (angl. *resilient governance environment*), leidžiančios susidoroti su kompleksiška ir nestabilia išorine aplinka, sukūrimą. Atsparumas gali būti apibūdinamas kaip *procesas, sujungiantis turimus institucinius gebėjimus su teigiama veiklos kryptimi, įvykus tam tikram trikdžiui* (Norris *et al.*, 2008, p. 129). Kitaip sakant, turimos kompetencijos turi būti

⁸ Žinių visuomenė – tai tokia visuomenė, kuri nuolat kaupia informaciją visose mokslo ir pramonės šakose, vėliau apdorodama šią informaciją nuolat mokosi ir kuria naujas žinias ir pritaiko šias žinias savo gyvenime bei darbinėje veikloje. Pagrindinė žinių visuomenės veiklos sritis – ekonominė veikla, todėl, formuojant žinių visuomenę, pagrindinis dėmesys skiriamas žiniomis grįstos ekonomikos raidai (Karazijienė, Sabonienė, 2010).

pritaikomos ir pajėgios susitvarkyti su sudėtingumu ir kompleksišku procesais. Taigi šioje koncepcijoje ypač ryškus yra sumanumo viešajame valdyme aspektas, pabrėžiantis būtent inteligentiškumo charakteristiką (apimančią žinias ir kompetenciją) ir greito prisitaikymo prie aplinkos charakteristiką.

Atsparesnė valdymo aplinka siejasi su adaptyvia vidine struktūra, kuri kitaip moksliniuose šaltiniuose įvardijama kaip *išmanioji valdymo infrastruktūra*. Išmaniosios infrastruktūros poreikį viešajame valdyme akcentuoja ir Johnstonas bei Hansenas (2011), kurie pabrėžia, kad sumaniojo viešojo valdymo neįmanoma įgyvendinti be išmaniosios infrastruktūros, kuri sugebėtų prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos sąlygų ir kurioje atsispindėtų gerosios praktikos analizės taikymas. Pabrėždami šį aspektą, minėti autoriai išskiria šiuos sumaniojo viešojo valdymo infrastruktūrinius elementus, kurie turėtų apimti:

- *normas*, kurios siejasi su naujų ir pažangių standartų bei procedūrų viešajame valdyme kūrimu ir diegimu;
- *viešąją politiką*, kurioje turėtų atsispindėti tvarumo ir pritaikomumo charakteristikos (reikia balanso tarp tradicinių viešojo valdymo modelių ir naujų valdymo modelių, siekiant įveikti iškilusius iššūkius);
- *gerąją praktiką*, kuria šalims reikėtų dalintis tarpusavyje ir skatinti mokslinius tyrimus, analizuojančius atskirų šalių gerosios praktikos atvejus, kad būtų išvengta nesėkmių;
- *informaciją*, kuri turėtų būti atvira, laiku pateikiama ir prieinama (informacijos dalijimasis yra esminė sėkmingo tarpinstitucinio ir tarpsektorinio bendradarbiavimo ir valdžios, piliečių bei nevyriausybinių sektorių sąveikos sąlyga);
- *informacines, komunikacines ir kitas technologijas*, kurių taikymas viešojo valdymo procesuose palengvina, pagreitina ir pertvarko tradicinius veiklos metodus į naujesnius ir labiau prieinamus piliečiams;
- *žmogiškąjį kapitalą ir įgūdžius*, kurie turėtų būti pakankami, gebėtų įgyvendinti reikiamus viešojo sektoriaus pokyčius bei taikyti naujus veiklos ir darbo metodus.

Siekdami sukurti išmaniąją viešojo valdymo infrastruktūrą, Johnstonas ir Hansenas (2011) nustatė kelis pagrindinius veiksnius, kurie lemia sėkmingos išmaniosios infrastruktūros kūrimą, t. y.: fokusuotis į egzistuojančias problemas, tinkamai pasirinkti ir įgyvendinti šioms problemoms pašalinti reikiamus sprendimus, užtikrinti suinteresuotųjų įsitraukimą ir jų aktyvų dalyvavimą, vykdyti tęstinį išpareigojimą ir situacijos koordinavimą, turėti prieinamus ir atvirus duomenis bei dalintis turima informacija. Šie autoriai pabrėžia, kad informacinių ir komunikacinių technologijų panaudojimas viešojo valdymo procesuose didina visuomenės gebėjimą organizuoti, bendradarbiauti ir dalyvauti viešojo sektoriaus veikloje. Norint realizuoti potencialius individualius ir / ar kolektyvinius visuomenės gebėjimus, turėtų būti sukurta tinkama sumaniojo viešojo valdymo infrastruktūra, galinti palengvinti ir koordinuoti piliečių dalyvavimo procesą.

Pasak Kjaerio (2006), išmanioji viešojo valdymo infrastruktūra suteikia valdžios institucijoms skaidrumo teikiant viešąsias paslaugas, skatina bendros kultūros formavimąsi ir didina šių institucijų atskaitomybę. Anot Catlawo (2007),

dabartinė viešojo valdymo infrastruktūra ir egzistuojantys mechanizmai nepatenkina piliečių poreikio įtraukti į valdymo procesus, todėl valstybių valdžia visuomenei aktualias socialines-ekonomines problemas dažniausiai sprendžia atskirai nuo visuomenės. Ypač svarbus sumaniojo viešojo valdymo bruožas, anot Johnstono ir Hanseno (2011), yra naujų ir modernių darbo metodų bei veiklos mechanizmų naudojimas viešojo valdymo infrastruktūroje, siekiant papildyti esamas valdžios iniciatyvas arba spręsti visuomenės poreikius atitinkančius nacionalinius prioritetus.

Analizuojant sumaniojo viešojo valdymo koncepciją viešojo valdymo kontekste, svarbu paminėti ir Farrello bei Goodman (2013) indėlių formuluojant šią koncepciją. Jie išskiria keturias svarbiausias dedamąsias, be kurių, jų nuomone, neįmanoma įgyvendinti sumaniojo viešojo valdymo, t. y.:

- įrodymais grįstas sprendimų priėmimas;
- didesnis piliečių įsipareigojimas ir jų įgalinimas;
- investavimas į žmogiškąjį kapitalą ir įgūdžių lavinimą;
- glaudesnis bendradarbiavimas su privačiuoju ir nevyriausybinio sektoriais.

Įrodymais grįstas sprendimų priėmimas. Valstybių valdžia, kuri savo veiklą orientuoja į rezultatus, priimdama sprendimus turėtų remtis įrodymais. Farrellas ir Goodman (2013) išskiria tris svarbiausius įrodymais grįsto sprendimų priėmimo vyriausybėje būdus / formas:

1. *Rinkti patikimus veiklos duomenis* (vyriausybės turėtų nuspręsti, ką ir kaip reikėtų matuoti, siekiant įgyvendinti bendruosius šalies tikslus ir numatytą vyriausybės programą).
2. *Naudoti lyginamosios analizės tyrimo metodus* (nacionaliniai ir tarptautiniai lyginamieji standartai ir indeksai yra labai naudingi, tačiau iki galo išnaudojami, kadangi vyriausybės pasaulyje susiduria su panašiomis problemomis. Geroji kitų šalių praktika gali būti itin naudinga priimant konkrečius viešosios politikos sprendimus).
3. *Naudoti surinktus duomenis formuojant ir gerinant vyriausybės veiklą* (patikimi ir skaidrūs duomenys gali padėti rengti ir tobulinti vyriausybės iniciatyvas).

Įrodymais grįstas sprendimų priėmimas sukuria tikrąją viešąją vertę piliečiams (tiek finansinę, tiek nefinansinę), leidžia įvertinti viešosios politikos ir / ar programos veiksmingumą, padarytą pažangą, racionaliai ir viešai diskutuoti visuomenei aktualiais klausimais.

Didesnis piliečių įsipareigojimas ir jų įgalinimas. Novatoriška ir į ateitį žiūrinti valdžia siekia palengvinti viešųjų paslaugų teikimą piliečiams, juos tiesiogiai įtraukdama į viešųjų paslaugų bendro kūrimo procesą. Šis pokytis ne tik siejasi su didesnėmis pasirinkimo galimybėmis piliečiams ir jų gerovės kėlimu, bet ir didina viešojo sektoriaus produktyvumą, pasitelkiant technologijas ir naudojantis atvirais duomenimis. Farrellas ir Goodman (2013) pabrėžia, kad didesnis galių ir įpareigojimų suteikimas piliečiams yra naudingas dėl trijų priežasčių:

1. *Naudojant inovatyvius būdus viešąsias paslaugas galima padaryti prieinamesnes ir labiau orientuotas į pilietį* (privataus sektoriaus reagavimas į vartotojų lūkesčius paskatino ir viešąjį sektorių daugiau atsižvelgti į piliečių lūkesčius bei daugelį įmanomų paslaugų (pvz., tokių,

kaip mokesčių deklaravimas, gyvenamosios vietos keitimas ar vairuotojų pažymėjimų užsakymas ir t. t.) perkelti į viešąją erdvę).

2. *Itraukiant piliečius galima pagerinti viešąsias paslaugas* (novatoriškos vyriausybės sukuria naujus būdus ir mechanizmus piliečiams išsakyti savo nuomonę, dalyvauti biudžeto sudaryme ir jo svarstyje ar teikiant viešąsias paslaugas).
3. *Itraukiant piliečius galima pasiekti geresnę viešųjų paslaugų kokybę už mažesnę kainą* (piliečiai gali pateikti gerų ir naudingų idėjų ir įdėti daug savo darbo, norėdami gauti daugiau naudos bei pigesnes, bet kokybiškas viešąsias paslaugas).

Itraukusi piliečius į viešųjų paslaugų teikimą, sprendimų priėmimą, biudžeto formavimą bei sudarymą ir perkėlusį dalį atsakomybės naštos piliečiams, valdžia galėtų geriau patenkinti jų poreikius ir mažesnėmis sąnaudomis piliečiams suteikti kokybiškas viešąsias paslaugas.

Investicijos į žmogiškąjį kapitalą ir įgūdžių lavinimą. Valstybės tarnautojai yra vertingiausias kiekvienos valstybės žmogiškasis išteklius ir jos turtas. Deja, daugeliui valstybių nepavyksta gauti maksimalios naudos iš savo darbuotojų, kadangi jos nepakankamai investuoja į valstybės tarnautojų žinių ir įgūdžių lavinimą bei jų patirtį. Kita problema gali būti susijusi su tuo, kad valdžia investuoja ne į tą mokymo rūšį, kuri yra reikalinga ir aktuali. Sumaniojo viešojo valdymo principais besiremiančios valstybės turėtų užtikrinti, kad jų darbuotojai plėtotų ir tobulintų reikiamus įgūdžius, ir visiškai nesvarbu, ar tai būtų pagrindinės valstybės tarnautojų kompetencijos, ar konkrečių / siaurų sričių gebėjimai, ar platesnė strateginio planavimo ir rizikos valdymo patirtis. Farrellas ir Goodmanas (2013) pabrėžia, kad, investuojant į žmogiškąjį kapitalą ir lavinant valstybės tarnautojų įgūdžius, yra svarbūs trys aspektai:

1. *Naudoti suaugusiųjų mokymosi praktiką lavinant svarbiausius gebėjimus* (vadybiniai įgūdžiai yra labai svarbūs norint sėkmingai įgyvendinti bet kokią vyriausybės programą. Geriausia praktika nustatyti valstybės tarnautojų mokymosi poreikį yra tuomet, kai vadovai įsitikina, kokių būtinų žinių reikia jų darbuotojams).
2. *Vystyti specializuotus gebėjimus kritinėse srityse* (valstybės investicijos į valstybės tarnautojų mokymą turėtų būti susietos su ypač svarbiomis ir sudėtingomis viešosios politikos sritimis, kurių valdymas reikalauja specializuotų žinių ir gebėjimų).
3. *Gerinti strateginio planavimo ir rizikos valdymo įgūdžius* (kai kurie nuolatiniai viešosios politikos klausimai (pvz., nacionalinis saugumas) arba galimos išorinės grėsmės, stichinės nelaimės ir pan. reikalauja kompleksinio požiūrio priimant ir įgyvendinant sprendimus, todėl valstybės tarnautojai ir politiniai lyderiai turi būti pasiruošę numatyti, įvertinti ir atitinkamai reaguoti į šias išskylančias sudėtingas problemas).

Šiame sudėtingame ir tarpusavyje įvairiais ryšiais bei tinklais susijusiame pasaulyje valstybių valdžia turėtų stengtis išspręsti kompleksines problemas kuo mažesnėmis sąnaudomis. Tą padaryti būtų daug lengviau, jeigu valstybės tarnautojai turėtų pakankamų ir reikalingų įgūdžių šioms problemoms išspręsti. Valdžios

įsipareigojimas stiprinti žmogiškojo kapitalo pajėgumus leistų valdžiai lanksčiau įgyvendinti reikalingas viešojo sektoriaus reformas.

Glaudesnis bendradarbiavimas su privačiuoju ir nevyriausybinio sektoriais.

Vienas iš didžiausių iššūkių, su kuriuo šiuo laikotarpiu susiduria viešasis sektorius, yra besikeičiančios ribos tarp viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių. Valdžiai reikia bendradarbiauti su kitais sektoriais, kadangi ji veikia kaip prekių ir paslaugų vartotoja, kaip viešųjų paslaugų teikėja ar kaip ekonominė suinteresuotoji. Pasak Farrello ir Goodmano (2013), tai svarbu dėl trijų aspektų:

1. *Viešojo sektoriaus perkamų prekių ir paslaugų gerinimas* (šalių vyriausybės yra priverstos ieškoti naujų būdų, kaip sutaupyti kuo daugiau lėšų ir kuo mažesnėmis sąnaudomis įsigyti reikiamų prekių ir paslaugų).
2. *Viešųjų paslaugų teikimą perleisti privačiam ar nevyriausybiniam sektoriui* (ilgus dešimtmečius viešasis sektorius buvo suprantamas kaip pagrindinis viešųjų paslaugų teikėjas, tačiau praktika rodo, kad, šių paslaugų teikimą perleidžiant privačiam ar nevyriausybiniam sektoriui, paliekant tik viešųjų paslaugų teikimo organizavimą viešojo sektoriaus žinioje, šios paslaugos yra teikiamos daug efektyviau).
3. *Didinti vyriausybės, kaip ekonomikos reguliuotojos, vaidmenį* (vyriausybės turi turėti galimybę, o galbūt ir atitinkamus įgaliojimus reguliuoti tam tikrų sunkumų turinčių sričių veiklą).

Glaudesnis viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių bendradarbiavimas yra būtina sumaniojo viešojo valdymo dedamoji, pabrėžianti valdžios gebėjimą prisiimti atsakomybę už sėkmingą šių sektorių bendradarbiavimo skatinimą. Taip pat yra svarbu į viešojo valdymo procesus įdiegti naujus darbo organizavimo būdus ir paslaugų teikimo formas, kur būtų įtvirtinta ir tarpsektorinė partnerystė.

Taigi šios keturios sumaniojo viešojo valdymo dedamosios skirtingu mastu turėtų pasireikšti tiek vietiniu, tiek ir nacionaliniu šalies lygmenimis, tačiau tą įgyvendinti valdžiai nėra lengvas uždavinys. Tai reikalauja didelės politinės valios ir noro vykdyti šiuos viešojo valdymo pokyčius. Norėdama sėkmingai šiuo pokyčius įdiegti, valdžia turi būti pasirengusi taikyti naujus darbo metodus ir mechanizmus (kurie iki šiol nebuvo išbandyti praktikoje) ir atsisakyti neefektyvių, neveiksmingų veiklos metodų. Tačiau, tai įdiegusios, valstybės galėtų lengviau vykdyti savo misiją ir sukurti aukštą viešąją vertę.

Dar vienas požiūris, kurį pateikia Kickbuschas ir Gleicheris (2014), yra susijęs su sumaniojo viešojo valdymo termino gerovės aspektu. Jie pabrėžia, kad *sumanusis viešasis valdymas* – tai valdžios gebėjimas strategiškai reaguoti į kylančius viešojo valdymo iššūkius bei gebėjimas pasirinkti reikalingus išorinius partnerius, atitinkamas veiklos priemonės ir darbo metodus. Sumanusis viešasis valdymas reiškia, kad valdžia yra įtraukiama į labiau kompleksinius santykius / ryšius / tinklus su kitais sektoriais ir institucijomis, tačiau taip nesumažina savo vaidmens ir galios. Kai kurie autoriai teigia (Nye, 2011), kad iš tiesų tokiu būdu valstybė kaip tik išplečia savo galias, naudodama naujas bendradarbiavimo ir sąveikos formas.

Kalbėdami apie sumaniojo viešojo valdymo supratimą ir įgyvendinimą, Kickbuschas ir Gleicheris (2014) teigia, kad šis valdymas remiasi penkiais

tarpusavyje susijusiais elementais, kurie glaudžiai sąveikauja ir pasireiškia skirtingu mastu, priklausomai nuo kiekvieno šalies konteksto, t. y.:

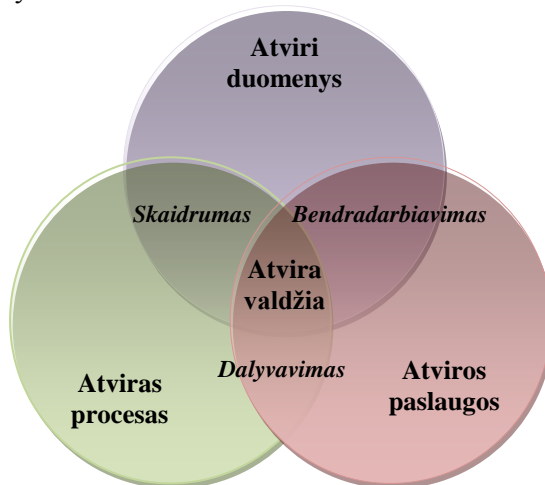
- *Bendradarbiavimas*. Viešojo valdymo sistema yra sudaryta iš įvairių institucijų, žmonių ir procesų, kurie pirmiausia siekia sukurti viešąją vertę, todėl, norint įgyvendinti šį siekį, itin svarbus yra bendradarbiavimu paremtas valdymas. Pabrėžiamas bendradarbiavimas tarp įvairių lygių institucijų, tarp skirtingų sektorių ir su piliečiais.
- *Piliečių įsipareigojimas*. Piliečių įtraukimas ir jų įgalinimas, suteikiant jiems daugiau teisių ir galių, yra dar vienas svarbus sumaniojo viešojo valdymo realizavimo elementas. Jam įgyvendinti valdžia turi sukurti naujus ir efektyvius dalyvavimo mechanizmus ir skatinti jų norą dalyvauti. Tą lengviausia padaryti pasitelkiant naujausias informacines technologijas.
- *Reguliavimo ir įtikinėjimo suderinamumas*. Rinkos mechanizmai ir tinklaveikos procesai iš esmės keičia valdžios veiklos organizavimą, o hierarchinės (tradicinės) valdžios priemonės tampa nebeveiksmingos, taigi valdžios vaidmuo ieškant naujų veiklos būdų yra itin svarbus (Hill, Lynn, 2005). Valstybėse taip pat pradamas diegti ir daugiapakopis valdymas, siekiant išspręsti vis didesnius viešosios politikos iššūkius.
- *Nepriklausomos agentūros ir ekspertų įstaigos*. Orientuojantis į įrodymais grįstą valdymą, ypač svarbūs tampa veiklos stebėsenos ir vertinimo mechanizmai, kurie fiksuoja viešojo valdymo sistemos veiklos pokyčius, identifikuoja tobulintinas veiklos kryptis ir padeda įvertinti rezultatų kokybę, kas leidžia lengviau pasiekti užsibrėžtus tikslus (Keane, 2009).
- *Politikos prisitaikymas, lanksčios struktūros ir įžvalgumas*. Valstybėms susiduriant su kompleksinėmis ir sudėtingomis problemomis, reikalingas sisteminis mąstymas, leidžiantis viešąjį valdymą suvokti kaip socialinę sistemą, sudarytą iš atskirų elementų, sąveikaujančių tarpusavyje (Swanson *et al.* 2009). Gebėjimas viešojo valdymo sistemą suvokti kaip visumą, o ne kaip atskirus elementus, ir lanksčiai prisitaikyti prie kintamų aplinkos sąlygų padeda išvengti netikrumo nulemtų pasekmių.

Išvardinti sumaniojo viešojo valdymo elementai tarpusavyje yra glaudžiai susiję, ir jų raiška kiekvienoje valstybėje bus skirtinga, priklausomai nuo valdžios gebėjimų realizuoti šiuos elementus, išorinių aplinkybių ar specifinio konteksto.

Svarbu pabrėžti, kad Schollis ir Scholl (2014), analizuodami *sumaniojo viešojo valdymo* terminą, jį sieja su *atviros valdžios* terminu (angl. *Open government*) ir pabrėžia, kad iki šiol abi šios sąvokos nėra iki galo išanalizuotos tiek mokslininkų, tiek ir praktikų darbuose. Terminas *atvira valdžia* moksliniuose šaltiniuose analizuojamas jau daug anksčiau (Bennett, 1985; Chandler, 1998; Chapman, Hunt, 2006), ir bendriausia prasme jis reiškia senų ir uždarų sprendimų priėmimo mechanizmų pakeitimą naujais ir novatoriškais būdais, siekiant palengvinti valdžios teikiamos informacijos piliečiams srautus. Tai siejasi su naujomis technologijomis, kurios yra diegiamos viešajame sektoriuje, suteikiant naujų galimybių piliečiams ir verslo sektoriui bendradarbiauti su valdžios institucijomis. Pagrindinis atviros valdžios iniciatyvos tikslas yra stiprinti demokratiją, skatinti efektyvumą ir veiksmingumą, pasinaudojant didesniu valdžios atvirumu, kuri galima pasiekti

pasitelkiant *skaidrumą, bendradarbiavimą ir dalyvavimą* (žr. 1.3.2.1 pav.) (Lathrop, Ruma, 2010; Orszag, 2009).

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, atviros valdžios modelį sudaro skaidrumo, bendradarbiavimo ir dalyvavimo mechanizmų užtikrinimas sprendimų priėmimo, viešųjų paslaugų ir informacijos teikimo procesuose. Norint užtikrinti valdžios *skaidrumą*, svarbu nuolat teikti visuomenei informaciją apie vyriausybės veiklą ir priimamus sprendimus. Skaidrumas yra prielaida, suteikianti piliečiams teisę žinoti, ką, kaip ir kodėl daro valdžia. *Dalyvavimas* skatinamas plečiant piliečių galimybes išreikšti savo nuomonę apie galimas sprendimų priėmimo alternatyvas ir tapti viešųjų paslaugų bendro kūrimo proceso dalyviais. *Bendradarbiavimas* yra svarbus užtikrinant informacijos srautus ir gerinant viešųjų paslaugų kokybę. Jis taip pat padeda formuoti vyriausybės darbotvarkę ir padeda nustatyti įrankius bei metodus, kuriais viešosios politikos tikslai yra įgyvendinami. Šie trys mechanizmai, anot Ubaldi (2013) ir Lathropo, Rumos (2010), sudaro esminį pagrindą siekti stipresnės demokratijos ir efektyvesnės valdžios.



1.3.2.1 pav. Atviros valdžios modelis paremtas skaidrumu, dalyvavimu ir bendradarbiavimu

Šaltinis: adaptuota pagal (The Obama Administration's Commitment to Open Government: a Status Report, n.d.).

Taigi, anot Schollio ir Scholl (2014), atviros valdžios iniciatyvos, pabrėžiančios skaidrumą, dalyvavimą ir bendradarbiavimą, yra svarbios ir sumaniojo viešojo valdymo koncepcijoje, kurioje šie autoriai išskiria keturis svarbiausius sumaniojo viešojo valdymo elementus:

- atviras ir skaidrus sprendimų priėmimas;
- atviras informacijos dalijimasis;
- suinteresuotųjų dalyvavimas ir jų tarpusavio bendradarbiavimas;
- išmaniųjų technologijų integravimas įgyvendinant valdžios funkcijas ir teikiant viešąsias paslaugas piliečiams.

Kaip esminį sumaniojo viešojo valdymo bruožą jie pažymi būtent valdžios vaidmenį diegiant inovacijas, įgyvendinant darniojo vystymosi principus ir skatinant šalies konkurencingumą. Taigi svarbiausias valdymo sumanumo aspektas yra traktuojamas kaip valdžios gebėjimas nustatyti tinkamus šalies strateginius prioritetus priimant esamai situacijai adekvačius sprendimus.

Dar vienas iš požiūrių, kaip mokslininkai apibrėžia *sumanųjį viešąjį valdymą*, yra sietinas su e. valdžios koncepcija. Tarptautinės organizacijos pateikia daugybę e. valdžios sampratų. Gartner Group e. valdžią apibrėžia kaip nuolatinį viešųjų paslaugų teikimą, piliečių įtraukimą į politinį gyvenimą ir valstybės valdymo procesų optimizavimą technologijomis, internetu ir kitomis komunikacijos priemonėmis transformuojant vidinius ir išorinius valdžios, verslo ir piliečių tarpusavio ryšius (Baum, Maio, 2000). OECD (2003) pabrėžia, kad tai informacinių ir ryšių technologijų (IRT), ypač interneto, panaudojimas, siekiant sukurti geresnį valstybės valdymo modelį. Pasaulio bankas (2009) e. valdžią apibūdina kaip IRT taikymą valdžios institucijose, kuris leidžia transformuoti santykius tarp piliečių, verslo ir kitų valdžios institucijų. Europos Komisija (2007) e. valdžia laiko visumą viešojo administravimo veikloje diegiamų informacinių ir ryšių technologijų (IRT), organizacinių šios veiklos pokyčių ir naujų įgūdžių, skirtų viešosioms paslaugoms, demokratiniam procesui ir viešajai politikai tobulinti.

Dar iki šiol viešojoje erdvėje plačiai diskutuojama, koks yra svarbiausias e. valdžios bruožas, tačiau daugiausia pripažįstama, kad e. valdžią galima apibrėžti kaip informacinių ir komunikacinių technologijų taikymą viešojo sektoriaus institucijose, siekiant sukurti geresnį valstybės valdymo modelį (Domarkas, Lukoševičienė, 2006; Zhou, 2001). Kitaip sakant, bendriausia prasme e. valdžia gali būti suprantama kaip valdžios priemonė, palengvinanti viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimą, viešųjų paslaugų teikimą ir jų prieinamumą, panaudojant išmaniųjų technologijų teikiamas galimybes.

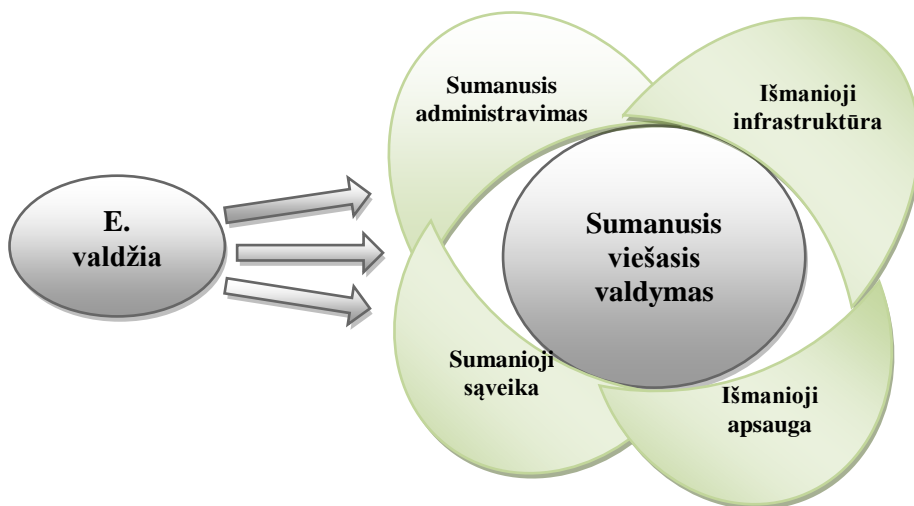
Grįžtant prie sumaniojo viešojo valdymo, dalis mokslininkų pabrėžia e. valdžios transformaciją sumaniojo viešojo valdymo link ir svarbiausiu sumaniojo viešojo valdymo bruožu laiko būtent informacinių komunikacinių technologijų taikymą ir jų teikiamas galimybes viešųjų paslaugų teikimo, jų prieinamumo ir kokybės užtikrinimo aspektais. Schollis ir Scholl (2014) pažymi, kad sumanųjį viešąjį valdymą reikėtų traktuoti kaip aukštesnį e. valdžios lygmenį, apimantį daug platesnį tyrimų lauką (žr. 1.3.2.2 pav.).

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, e. valdžiai transformuojantis sumaniojo viešojo valdymo link, šioje koncepcijoje turėtų atsispindėti šios svarbiausios charakteristikos:

- *sumanūs administravimas*, pabrėžiantis viešojo valdymo skaidrumo ir atskaitomybės principų įgyvendinimą;
- *sumanioji sąveika su suinteresuotaisiais*, apimanti tarpinstitucinį ir tarpsektorinį bendradarbiavimą, piliečių įtraukimą ir dalyvavimą, visuomenės informavimo priemones ir socialinius tinklus;
- *išmanioji infrastruktūra*, ne tik apimanti informacinių ir komunikacinių technologijų taikymą, bet ir pabrėžianti žinių visuomenę ir darnaus vystymosi principus;

- *išmanioji apsauga*, užtikrinanti elektroninių paslaugų ir kibernetinį saugumą.

Taigi, apžvelgus sumaniojo viešojo valdymo ir e. valdžios koncepcijų sąsajas, galima teigti, kad sumanūsias viešasis valdymas yra gerokai platesnė koncepcija, ne tik apimanti išmaniųjų technologijų panaudojimą ir jų taikymą teikiant viešąsias paslaugas, bet ir pabrėžianti viešojo valdymo skaidrumą bei atskaitomybę, apimanti įvairių lygių ir sektorių bendradarbiavimą, pabrėžianti elektroninių paslaugų saugumo ir prieinamumo principus bei skatinanti atvirą valdymą. Galima teigti, kad sumaniojo viešojo valdymo koncepcija papildo ir praplečia e. valdžios koncepciją ir išryškina kitus svarbius sumanumo aspektus, ne tik technologinę sumanumo dedamąją.



1.3.2.2 pav. E. valdžios ir sumaniojo viešojo valdymo sąveika

Šaltinis: adaptuota pagal (Scholl, Scholl, 2014).

Na, ir galiausiai būtina paminėti dar vieną požiūrį į sumanųjį viešąjį valdymą, kurį pateikia Sharma (2013), sumaniojo viešojo valdymo terminą vartojant gerojo viešojo valdymo kontekste. Šis autorius išskiria penkis sumaniojo viešojo valdymo principus, t. y.: paprastumą (pvz., vieno langelio principas), moralumą (moralinių vertybių akcentavimas), atskaitomybę, atsakomybę ir skaidrumą. Galima teigti, kad šie principai labiau apibrėžia gerąjį viešąjį valdymą, nes jie yra normatyvinio pobūdžio. Kalbėdami apie sumanųjį viešąjį valdymą, didžioji dalis mokslininkų pabrėžia esminį sumanumo bruožą – gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų ir atitinkamai į ją reaguoti priimant adekvačius sprendimus. Taigi šiuo atveju galima teigti, kad sumanūsias viešasis valdymas remiasi gerojo viešojo valdymo principais, tačiau taip pat pateikia tam tikrus metodus ir priemones, kaip galima būtų įgyvendinti viešąjį valdymą. Plačiau šių dviejų koncepcijų sąveika yra pateikiama kitoje disertacinio darbo dalyje (žr. 1.4. poskyrį).

Analizuojant sumaniojo viešojo valdymo sampratos moksliniuose šaltiniuose vartojimą matyti, kad šios disertacijos kontekste analizuojamos sampratos pasižymi

požiūrio į sumanųjį viešąjį valdymą nepakankamumu. Žemiau (žr. 1.3.2.1 lentelę) apibendrinta forma yra pateikiamos mokslinėje literatūroje apibrėžtos sumaniojo viešojo valdymo sampratos ir jų kritinis įvertinimas šios disertacijos kontekste.

1.3.2.1 lentelė. Sumaniojo viešojo valdymo sampratos ir jų kritinis įvertinimas disertacijos kontekste

Autorius	Sumaniojo viešojo valdymo apibrėžimas	Požiūrio nepakankamumas šios disertacijos kontekste
Farrell, Goodman (2013)	<i>Sumanusis viešasis valdymas</i> apima šias dedamąsias: įrodymais grįstą sprendimų priėmimą, didesnę piliečių įsipareigojimą ir jų įgalinimą, protingą investavimą į žmogiškąjį kapitalą ir įgūdžių lavinimą bei glaudesnę viešojo sektoriaus bendradarbiavimą su privačiuoju ir nevyriausybiniais sektoriais.	Minėtos sumaniojo viešojo valdymo dedamosios yra ypač svarbios, tačiau jomis ir apsiribojama, nepateikiant pačios sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos.
Kickbusch, Gleicher (2014)	<i>Sumanusis viešasis valdymas</i> analizuojamas gerovės visuomenės aspektu ir apibrėžiamas kaip valdžios gebėjimas strategiškai reaguoti į kylančius viešojo valdymo iššūkius bei gebėjimas pasirinkti reikalingus išorinius partnerius, atitinkamas veiklos priemones ir darbo metodus. Išskiriami penki <i>sumaniojo viešojo valdymo elementai</i> : bendradarbiavimas; piliečių įsipareigojimas; reguliavimo ir įtikinėjimo suderinamumas; nepriklausomos agentūros ir ekspertų įstaigos; politikos prisitaikymas, lanksčios struktūros ir įžvalgumas.	Suformuluota sumaniojo viešojo valdymo samprata ir išskirti elementai yra taikomi gerovės visuomenės aspektu.
Johnston, Hansen (2011)	<i>Sumaniajam viešajam valdymui</i> įgyvendinti būtina išmani infrastruktūra, gebanti prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų ir atspindinti gerosios praktikos analizės taikymą. Išskiriami šie <i>sumaniojo viešojo valdymo</i> infrastruktūriniai <i>elementai</i> : naujų valdymo normų / standartų kūrimas; darni ir adaptyvi viešoji politika; gerosios praktikos analizė; atvira ir prieinama informacija; informacinių-komunikacinių technologijų taikymas; žmogiškasis kapitalas ir įgūdžių lavinimas.	Pabrėžiamas išmanios infrastruktūros aspektas kaip esminis sumaniojo viešojo valdymo bruožas, tačiau iš esmės apsiribojama tik infrastruktūros kūrimu. Pernelyg menkas dėmesys skiriamas viešojo valdymo procesams.
Scholl, Scholl (2014)	<i>Sumanusis viešasis valdymas</i> yra siejamas su atvira valdžia, kuri remiasi skaidrumu, dalyvavimu ir bendradarbiavimu priimant sprendimus, teikiant viešąsias paslaugas ir reikiamą informaciją. <i>Sumanusis viešasis valdymas</i> apima šiuos <i>elementus</i> : atvirą ir skaidrų sprendimų priėmimą; atvirą dalijimąsi informacija; suinteresuotųjų dalyvavimą ir jų tarpusavio	Minėti sumaniojo viešojo valdymo elementai yra ypač svarbūs, tačiau jais ir apsiribojama, nepateikiant sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos, o tik susiejant ją su atviros valdžios koncepcija.

	bendradarbiavimą; valdžios funkcijų įgyvendinimą ir viešųjų paslaugų teikimą integruojant išmaniąsias technologijas.	
Scholl, Scholl (2014)	Sumanųjų viešąjį valdymą reikėtų traktuoti kaip aukštesnį e. valdžios lygmenį, apimantį daug platesnį tyrimų lauką. Pateikiamos šios svarbiausios sumaniojo viešojo valdymo charakteristikos : sumanūs administravimas; sumanioji sąveika su suinteresuotaisiais; sumanioji infrastruktūra ir sumanioji apsauga.	Pabrėžiama, kad sumanūs viešasis valdymas apima aukštesnį informacinių komunikacinių technologijų panaudojimo lygmenį. Apsiribojama tik skaitmeniškumo dimensija.
Sharma (2013)	Sumanūs viešasis valdymas apima šiuos esminius principus: paprastumą, moralumą, atskaitingumą, atsakomybę ir skaidrumą.	Išskirti principai yra normatyvinio pobūdžio, iš esmės atspindintys gerojo viešojo valdymo požiūrį.
Willke (2007)	Sumanūs viešasis valdymas – tai tam tikrų principų, veiksmų ir gebėjimų visuma, apimanti atitinkamų kompetencijų ir atsparesnės valdymo aplinkos sukūrimą ir leidžianti susidoroti su kompleksiška ir nestabilia išorine aplinka.	Apsiribojama požiūriu, kad svarbiausi sumaniojo viešojo valdymo bruožai yra gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir turima kompetencija.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Farrell *et al.*, 2013; Kickbusch *et al.*, 2014; Johnston *et al.*, 2011; Scholl *et al.*, 2014; Sharma, 2013; Willke, 2007).

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, vieni autoriai sumanųjį viešąjį valdymą analizuoja žinių visuomenės kontekste ir labiausiai pabrėžia žmogiškojo kapitalo svarbą. Kiti sumanųjį viešąjį valdymą analizuoja sveikatos sistemos aspektu ir pabrėžia valdžios gebėjimą strategiškai reaguoti į kylančius viešojo valdymo iššūkius bei atitinkamų veiklos priemonių ir metodų pasirinkimą. Dar kiti labiausiai pabrėžia informacinių-komunikacinių technologijų teikiamą naudą ir sumanųjį viešąjį valdymą apibrėžia kaip aukštesnį e. valdžios lygį arba pabrėžia technologijų svarbą kuriant išmaniąją infrastruktūrą, reikalingą prisitaikant prie greitai kintančios aplinkos sąlygų. Taip pat, kalbėdami apie išskiriamus sumaniojo viešojo valdymo principus, dalis autorių pabrėžia įrodymais grįsto valdymo poreikį, bendradarbiavimo būtinybę, piliečių įsipareigojimą ar valstybės tarnautojų reikiamų įgūdžių lavinimą. O štai kiti autoriai pateikia sumaniojo viešojo valdymo principus, analogiškus gerojo viešojo valdymo principams. Visa tai rodo pateikiamų sumaniojo viešojo valdymo sąvokų neapibrėžtumą ir pagrindžia poreikį suformuluoti struktūrizuotą sumaniojo viešojo valdymo koncepciją.

1.4. Ryšys tarp sumaniojo viešojo valdymo ir gerojo viešojo valdymo

Prieš atsirandant sumaniojo viešojo valdymo idėjai, moksliniuose šaltiniuose ir tarptautiniuose dokumentuose buvo itin plačiai paplitusi gerojo viešojo valdymo koncepcija, kurią pirmą kartą pavartojo Pasaulio bankas dar 1992 metais. Vėliau šią sąvoką pradėjo vartoti ir kitos didžiosios tarptautinės organizacijos bei mokslininkai, siekdami išskirti svarbiausius principus, kurie apibrėžtų, koks viešasis valdymas gali būti laikomas geru. Pastaraisiais metais, pasirodžius sumaniojo viešojo valdymo

sąvokai, dalis autorių šias sąvokas tapatina, bet didžioji dalis autorių jas traktuoja kaip atskiras ir savarankiškas viešojo valdymo koncepcijas. Todėl, aptarus esminius sumaniojo viešojo valdymo sampratos moksliniuose šaltiniuose aspektus, tikslinga giliau pasižiūrėti į gerojo viešojo valdymo turinį ir išskiriamus esminius jo principus.

Gerojo viešojo valdymo analizė remiasi tarptautinių organizacijų (ypač tokių, kaip Pasaulio bankas, Jungtinės Tautos ir Tarptautinis valiutos fondas) pozicija ir moksliniuose šaltiniuose pateikiamais gerojo viešojo valdymo apibrėžimais. Pagrindinis argumentas yra tas, kad besivystančios valstybės susiduria su ekonominėmis ir socialinėmis problemomis dėl gerojo viešojo valdymo stokos, taigi gerojo viešojo valdymo sąvoka vartojama nurodant, kaip valstybės turėtų tvarkytis ir plėtotis, valdydamos ekonominius ir socialinius šalies išteklius.

Gerasis viešasis valdymas iš pat pradžių buvo siejamas su liberaliomis institucijomis ir vertybėmis, įskaitant teisės viršenybės principą, nepriklausomų teismų sistemą, vykdomosios valdžios kontrolę, atskaitomybę, rečiau – žmogaus teises ir tvirtą pilietinę visuomenę. Kadangi į gerojo valdymo sąvoką įtraukiamos demokratinės problemos, daugiausia ši sąvoka vartojama kalbant apie pagalbos teikimą besivystančioms šalims, tačiau panašios problemos (pilietinė kompetencija, teisėtumas, atskaitomybė) aptariamos ir kalbant apie išsivysčiusias šalis (Bevir, 2010).

Pasaulio bankas (angl. *World Bank – WB*) pirmasis suformulavo gerojo viešojo valdymo sampratą ir apibrėžė ją kaip politikos strategiją. Jis išskyrė sąrašą svarbiausių normatyvinių aspektų, kurių šalys turi laikytis, tai: viešųjų paslaugų efektyvumas, atskaitingas administravimas, patikima teisinė sistema ir balansas tarp valdžios ir reglamentavimo (Williams, Young, 1994). Nors Pasaulio banko pateikiamas apibrėžimas ilgą laiką buvo dominuojantis, tačiau vėliau, remdamiesi šios organizacijos išskirtais principais, daugelis kitų tarptautinių organizacijų ir mokslininkų išskyrė savus gerojo viešojo valdymo apibrėžimus (žr. 1.4.1 lentelę), į kuriuos įtraukė tuos pačius principus, arba juos papildė naujais.

Tarptautinis valiutos fondas (angl. *International Monetary Fund – IMF*) išskyrė šiuos gerojo viešojo valdymo principus, apimančius vyriausybės skaidrumą, viešųjų išteklių valdymo efektyvumą, privataus sektoriaus ekonominės ir teisinės aplinkos stabilumą bei skaidrumą. Anot Jungtinių Tautų (angl. *United Nations – UN*), gerasis viešasis valdymas yra demokratinis valdymas. Ši organizacija išskyrė penkis principus: skaidrumą, pliuralizmą, piliečių dalyvavimą priimančioms sprendimams, atskaitomybę ir atvirumą (United Nations, 2009). Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. *Organization for Economic Cooperation and Development – OECD*; toliau – EBPO) gerąjį viešąjį valdymą apibūdina kaip valdymą, besiremiantį dalyvavimu, skaidrumu, atskaitomybe, teisės viršenybe, efektyvumu ir lygybe (OECD, 2006). Azijos plėtros bankas (Angl. *Asian Development Bank – ADB*) gerąjį viešąjį valdymą sieja su strategijomis sumažinti skurdą ir užtikrinti efektyvų viešųjų finansinių išteklių valdymą. Šis bankas išskiria keturis svarbiausius tokio valdymo uždavinius: atskaitomybę, skaidrumą, dalyvavimą ir nuspėjamumą. Remiantis Kanados tarptautine plėtros agentūra (angl. *Canadian International Development Agency – CIDA*), gerasis viešasis valdymas – efektyvus, sąžiningas ir atskaitingas vyriausybių galios naudojimas (Pivoras, Visockytė 2011). Gerasis viešasis valdymas yra glaudžiai susijęs su žmogaus teisėmis,

demokratizacija ir bendromis valdymo vertybėmis, tokiomis kaip pagarba žmogaus teisėms, teisingumas nešališkumas, dalyvavimas ir atskaitomybė.

1.4.1 lentelė. Gerojo viešojo valdymo apibrėžimai

Šaltinis	Gerojo viešojo valdymo apibrėžimas
Pasaulio bankas, 1994	Gerasis valdymas apima nuspėjamą ir aiškų politikos formavimą (kuris turi būti skaidrus procesas); biurokratiją, besiremiančią profesinėmis vertybėmis; vykdomosios valdžios atsakomybę už savo veiklos rezultatus; stiprią pilietinę visuomenę, dalyvaujančią viešuosiuose reikaluose; ir veikimą pagal teisinius valstybės principus.
Kanados tarptautinė plėtros agentūra, 1996	Gerasis valdymas – tai įvairaus lygio valdžios įgyvendinimas, kuris yra apibrėžiamas kaip efektyvus, sąžiningas, teisingas, skaidrus ir atskaitingas procesas.
EBPO, 2000	Gerąjį valdymą apibūdina kaip tokį valdymą, kuris pasižymi skaidrumu, atskaitomybe, reagavimu į visuomenės poreikius, orientacija į ateitį, įstatymų laikymusi ir teisinės bazės integralumu.
Jungtinės tautos, 2005	Gerasis valdymas yra demokratinis valdymas, apimantis skaidrumą, pliuralizmą, gyventojų dalyvavimą, atstovavimą ir atskaitomybę. Pabrėžiamos šios pagrindinės sritys: stiprinti leidžiamosios valdžios procedūras, decentralizaciją ir vietinę valdžią, korupcijos prevenciją, pilietinę visuomenę ir gerinti politikos įgyvendinimą.
Tarptautinis valiutos fondas, 2005	Gerasis valdymas užtikrina teisinę valstybę, gerina viešojo sektoriaus efektyvumą ir atskaitomybę ir kovoja su korupcija.
Kaufmann, Kraay, Mastruzzi, 2005	Gerasis valdymas gali būti įgyvendinamas per šias svarbiausias dimensijas: balsavimo teisę; išorinę atskaitomybę; politinį stabilumą; smurto, nusikaltimų ir terorizmo pašalinimą; valdymo efektyvumą; įstatymų viršenybę; korupcijos kontrolę.
Hyden <i>et al.</i> , 2004	Gerasis valdymas gali būti pasiekiamas per penkias dimensijas (dalyvavimą, sąžiningumą, padorumą, veiksmingumą, atskaitomybę ir skaidrumą) ir kiekvienoje iš šešių sričių – tai: pilietinė visuomenė, politinė visuomenė, valdžia, biurokratija, ekonominė visuomenė ir teismai.
Domarkas, 2005	Gerasis valdymas apima tokias charakteristikas: didesnis piliečių dalyvavimas, pliuralizmas, papildomumas, skaidrumas, atskaitomybė, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas.
Barcevicus, 2008	Gerasis valdymas yra tada, kai keičiamasi informacija institucijų viduje ir tarp jų; bendradarbiavimas yra pasiekiamas per koordinavimą ir sprendimų priėmimą; piliečiai yra skatinami dalyvauti viešojo valdymo procesuose; valdymu siekiama užtikrinti viešąjį interesą; nauji sprendimai yra pasiekiami didinant piliečių pasitikėjimą valdžios institucijomis.
Farrington, 2009	Gerasis valdymas pabrėžia demokratijos ir tokių procesų, kaip nešališki teismai, skaidri viešųjų institucijų veikla ir sėkmingas piliečių dalyvavimas, poreikį.
Negrut, Costache, Maftei <i>et al.</i> , 2010	Gerasis valdymas yra apibūdinamas penkiais principais: atvirumu, piliečių dalyvavimu, atskaitomybe, efektyvumu ir bendradarbiavimu tarp viešojo, privataus sektorių ir pilietinės visuomenės.

Šaltinis: sudaryta pagal (Grindle, 2007; Šaparnienė, Valukonytė, 2012).

Nepaisant didelio susidomėjimo gerojo viešojo valdymo sampratų aiškinimu, dėl jų platumo ir įvairiapusiškumo nagrinėjamo koncepto analizė išlieka gana komplikuota. Taip yra todėl, kad įvairios tarptautinės organizacijos ir mokslininkai šį valdymą dažniausiai analizuoja skirtingų šalių kontekste arba iš skirtingos praktinės perspektyvos. Kaip matyti pateiktoje 1.4.1 lentelėje, suformuluoti gerojo viešojo valdymo apibrėžimai yra gana specifiški, ir kiekvienas šaltinis skirtingai aprašo gerojo viešojo valdymo principus, tačiau kartu galima rasti ir tam tikrų panašių principų.

Gerojo viešojo valdymo terminais pabrėžiama valdymo kokybės svarba, kurią valdžia turėtų užtikrinti, teikdama efektyvias viešąsias paslaugas ir kurdama stabilią aplinką, kad privatus sektorius galėtų veiksmingai funkcionuoti. Vis dėlto kiekviena iš šių organizacijų gerąjį viešąjį valdymą pirmiausia sieja su stipresne demokratija ir ypač su žmogaus teisėmis. Veerle van Doeverenas (2011) pabrėžia, kad dažniausiai yra identifikuojami penki gerojo viešojo valdymo principai, kuriuos išskiria daugelis aptartų tarptautinių organizacijų ir kai kurie mokslininkai, tai: *atskaitomybė, efektyvumas ir veiksmingumas, atvirumas ir skaidrumas, dalyvavimas ir teisės viršenybė*.

Taigi vienas iš svarbiausių principų, kurį išskiria minėtos tarptautinės organizacijos, yra *atskaitomybė*. Europos Sąjunga pabrėžia, kad, siekiant atskaitomybės, pirmiausia reikia paaiškinti ir išgryninti skirtingų valdymo institucijų vaidmenį (European Commission, 2001). Pagal EBPO (OECD, 2013f), atskaitomybė reiškia, kad visi viešojo sektoriaus vadovai turi būti atsakingi už jų funkcijų ir užduočių tiesioginį atlikimą, kuris turi remtis atitinkamomis taisyklėmis ir iš anksto nustatytais standartais. Jungtinės Tautos (United Nations, 1997, 2009) plačiausiai apibrėžia atskaitomybę ir pabrėžia, kad ne tik valstybinės institucijos, bet ir privataus sektoriaus institucijos bei nevyriausybinės organizacijos už savo veiklą turi būti atskaitingos visuomenei ir kitiems suinteresuotiems asmenims. Pasaulio bankas išskiria *balsavimo teisės* ir *atskaitomybės* principą, kuris pabrėžia piliečių galimybes dalyvauti politiniuose rinkimuose (Kaufmann, Kraay, and Mastruzzi, 2008).

Kitas principas, išskiriamas minėtų organizacijų, yra *efektyvumas ir / arba veiksmingumas*. Kai kurios organizacijos išskiria vieną ar kitą principą, o kitos pabrėžia abiejų šių principų svarbą. EBPO ir Pasaulio bankas išskiria tik efektyvumo principą, bet skirtingai jį apibrėžia. EBPO efektyvumą apibrėžia kaip valdžios užsibrėžtų tikslų laikymąsi (OECD, 2013g). Pasaulio bankas identifikuoja kitą reikšmę ir pabrėžia valdžios efektyvumą kaip kokybišką valstybės tarnybos darbą, viešųjų paslaugų piliečiams užtikrinimą ir valdžios išipareigojimą įgyvendinti numatytą viešąją politiką.

Veiksmingumo kartu su efektyvumu svarbą pabrėžia Jungtinės Tautos ir Europos Sąjunga. ES teigia, kad valdžia turėtų remtis aiškiais tikslais ir piliečiams suteikti tai, ko jiems reikia, proporcingai skirstydama viešuosius išteklius (European Commission, 2001). Pagal Jungtines Tautas (United Nations, 1997, 2009), veiksmingumas ir efektyvumas reiškia, kad viešosios politikos rezultatai turi atitikti visuomenės poreikius ir kad, siekiant šių rezultatų, reikia kuo geriau išnaudoti turimus išteklius. Ryšį tarp veiksmingumo ir efektyvumo identifikuoja daugelis organizacijų, pabrėždamos abiejų šių principų svarbą.

Pagal ES, EBPO ir Jungtines Tautas, *atvirumas ir skaidrumas* yra esminis gerojo viešojo valdymo principas. ES vartoja sąvoką atvirumas, norėdama pabrėžti

ES institucijų ir valstybių valdžios priimamų sprendimų atvirumo poreikį. Laikydamosi tokio požiūrio, Jungtinės Tautos papildė, jog itin svarbu yra tai, kad viešosios institucijos suteiktų užtektinai informacijos ir kad ši informacija būtų prieinama tiems, kurie gali daryti įtaką sprendimų priėmimui (United Nations, 1997, 2009). Pasak EBPO, skaidrumas yra susijęs su aplinka, kurioje įgyvendinant politiką yra laikomasi teisinių, institucinių ir ekonominių procedūrų, politinių sprendimų pagrindimo, turimų duomenų, informacijos ir žinių susiejimo su monetarine ir fiskaline politikomis, o sąvoka viešųjų institucijų atskaitomybė yra suprantama kaip laiku ir prieinamos informacijos pateikimas visuomenei (OECD, 2013h). Apskritai yra faktinis susitarimas dėl šio principo svarbumo, tačiau nuomonės dėl atvirumo ir skaidrumo prasmės skirtinguose šaltiniuose išsiskiria.

Dalyvavimas taip pat minimas kaip svarbus gerojo viešojo valdymo principas. Jungtinės Tautos akcentuoja lyčių lygybę ir pabrėžia, kad tiek moterų, tiek vyrų dalyvavimas yra kertinis gerojo valdymo principas, ir jis gali būti įgyvendinamas tiesiogiai arba per teisėtai išrinktų valdžios asmenų atstovavimą (United Nations, 1997, 2009). Valstybių valdžia turi užtikrinti piliečių asociacijų laisvę ir raišką, siekdama palengvinti prasmingą organizuotos pilietinės visuomenės dalyvavimą. EBPO dalyvavimą sieja tik su verslo įmonių dalyvavimu teikiant viešąsias paslaugas. Europos Sąjunga ragina centrinės valdžios institucijas į viešosios politikos ciklą (nuo politikos formavimo iki jos vertinimo) diegti visa apimančią požiūrį, kuris padidintų piliečių pasitenkinimą gautais rezultatais (European Commission, 2001). Visuotinai sutariama, kad centrinės valdžios atsakomybė yra įtraukti visus suinteresuotuosius į viešosios politikos formavimo procesą. Šis principas grindžiamas sprendimų priėmimo procesu, į kurį yra įtraukiami keletas skirtingų veikėjų, galinčių padaryti įtaką sprendimų priėmimui.

Na, ir paskutinis principas, kuris yra minimas daugelyje šaltinių, yra *teisės viršenybė*. Pasaulio bankas teisės viršenybės principą apibrėžia gana plačiai, kaip viešųjų institucijų veiklą, grindžiamą nustatytais taisyklėmis ir normomis, kaip policijos ir teismų sistemos efektyvumą, nusikaltimų ir smurto išvengimą (Kaufmann, Kraay, and Mastruzzi, 2008). Jungtinės Tautos pritaria, kad gerasis valdymas reikalauja nepriklausomų teismų ir nepaperkamos viešosios policijos, kuri galėtų užtikrinti nešališką ir teisingą teisinę sistemą (United Nations, 1997, 2009). EBPO taip pat pabrėžia teisinės valstybės svarbą. Teisinės sistemos veikimas valstybėje turi didelę įtaką politinių sprendimų priėmimo procesui, ir todėl šis principas yra įtraukiamas kaip svarbus gerą valdymą nulemiantis veiksnys.

Be šių bendrųjų gerojo viešojo valdymo principų, svarbu atkreipti dėmesį ir į dar kelis gerojo viešojo valdymo principus – korupcijos kontrolę, teisingumą ir įtraukiamumą, nes šie principai buvo paminėti daugiau nei viename šaltinyje. *Korupcijos kontrolę* pažymi Pasaulio bankas ir EBPO, akcentuodami korupcijos nebuvimą, o ES pabrėžia nepriklausomą nuo politinio spaudimo ir nekorumpuotą valstybės tarnybą (Veerle van Doeveren, 2011). *Teisingumas ir įtraukiamumas* yra taikomas visuomenei ir pabrėžiama piliečių įsitraukimo į viešąjį valdymą svarba (United Nations, 1997, 2009). Tai glaudžiai susiję su dalyvavimu ir įstatymų viršenybe, nes kai visi piliečiai gali rinkti valdžios atstovus ir dalyvauti sprendimų

priėmimo procese, visuomenė yra aktyvi ir įtraukta. Kaip juridinis principas, teisingumas gali būti laikomas teisės viršenybės principo sudedamąja dalimi.

Žemiau (žr. 1.4.2 lentelę) pateikiamas bendrųjų gerojo viešojo valdymo principų aprašymas, atkreipiant dėmesį į svarbiausius tarptautinių organizacijų išskiriamus šių principų bruožus. Išanalizavus įvairių autorių ir tarptautinių organizacijų pateikiamus gerojo viešojo valdymo apibrėžimus, pažymėtina, kad dažniausiai yra minimi būtent šie principai, kuriais ir yra nusakomas gerasis viešasis valdymas.

1.4.2 lentelė. Bendrųjų gerojo viešojo valdymo principų aprašymas

Principas	Principo aprašymas
Atskaitomybė	Visos viešosios institucijos ir valdžios atstovai, priimančys sprendimus, taip pat privačiose ir nevyriausybinėse organizacijose dirbantys asmenys yra atskaitingi visuomenei ir suinteresuotosioms šalims.
Efektyvumas ir veiksmingumas	Efektivitymo principas yra siejamas su kokybišku viešųjų institucijų darbu, kokybiškų viešųjų paslaugų piliečiams užtikrinimu ir valdžios įsipareigojimu siekti užsibrėžtų tikslų. Veiksmingumo principas išreiškiamas piliečių poreikius tenkinančiais rezultatais, geriausiai panaudojant turimus išteklius.
Atvirumas / skaidrumas	Apibrėžiamas kaip atviras informacijos skleidimas. Informacija turi būti visiems prieinama ir jos pateikiama užtektinai, kad būtų galima stebėti ir suprasti viešųjų institucijų veiklą.
Dalyvavimas	Visi piliečiai turi turėti balsą priimant sprendimus tiesiogiai ar per išrinktus atstovus. Svarbūs yra konstruktyvaus dalyvavimo gebėjimai ir jų ugdymas.
Teisės viršenybė	Teisinis reglamentavimas turi būti teisingas ir nešališkas, paremtas žmogaus teisėmis.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Veerle Van Doeveren, 2011).

Pastaruoju metu kalbant apie gerojo viešojo valdymo sampratą pabrėžiamas ir dalyvavimo elementas. Gerasis viešasis valdymas suprantamas pirmiausia kaip dalyvavimu grįstas valdymas. Formalus valstybės aparatas nuolat parodydavo savo neadekvatumą sprendžiant didėjančias socialines problemas, o pilietinė visuomenė ir privataus sektoriaus veikėjai vis dažniau įsitraukdavo į valdymo procesą. Tai viešajam valdymui suteikė platesnę reikšmę: jis yra suprantamas kaip *institucijos ir procesai, tiek formalūs, tiek neformalūs, užtikrinantys valstybės sąveiką su kitais veikėjais ar suinteresuotaisiais, kurie daro įtaką vyriausybės veiksmams* (Mitlin, 2004, p. 3). Taigi dalyvavimas laikomas integralia gerojo valdymo sąvokos dalimi. Dalyvavimu grįstas valdymas buvo susietas su bendruomenės lygmenų valdymu, kaip ir su ankstesnėmis pilietiškumo formomis (Pivoras, Visockytė, 2011).

Veerle van Doeverenas (2011) pažymi, kad gerojo viešojo valdymo koncepcija yra normatyvinė koncepcija, nes joje yra išskiriami bendrieji gerojo valdymo principai, tačiau nėra aiškiai nurodoma, kaip šiuos principus valstybėms reikėtų įgyvendinti. Kaip matyti iš pateiktos lentelės (žr. 1.4.2 lentelę), šiuose principuose atsispindi, koks valdymas gali būti laikomas geru, kitaip sakant, apibrėžiama viešojo valdymo kokybinė charakteristika, tačiau nėra pateikiama ir pasigendama konkrečių valdymo metodų, priemonių, procedūrų ar mechanizmų, kaip reikėtų įdiegti išskiriamus gerojo viešojo

valdymo principus. Tai rodo, kad šiuose principuose yra labiau išreiškiama siekiamybė, o ne būdas, kaip juos pasiekti. Pasak šių autorių, gerojo viešojo valdymo koncepcija, kaip normatyvinio pobūdžio koncepcija, yra ribota, nes yra pateikiami tik šios koncepcijos aprašai, bet nėra aiškių krypčių ir paaiškinimų, kaip šalys turėtų juos įgyvendinti.

Grįžtant prie gerojo viešojo valdymo ir sumaniojo viešojo valdymo koncepcijų sąsajos, atlikta mokslinės literatūros ir tarptautinių organizacijų kritinė analizė parodė, kad šios dvi koncepcijos yra skirtingos ir negali būti traktuojamos kaip tapačios. Taip yra todėl, kad gerojo valdymo koncepcija yra normatyvinė ir joje yra išskiriami bendrieji viešojo valdymo principai – atskaitomybė, efektyvumas ir veiksmingumas, atvirumas ir skaidrumas, dalyvavimas ir teisės viršenybė – kurie yra normatyvinio pobūdžio ir nepateikia jokių įgyvendinimo priemonių (Veerle Van Doeveren, 2011). O štai sumaniojo viešojo valdymo koncepcijoje autoriai pabrėžia prisitaikymą prie kintančių aplinkos sąlygų priimant ir įgyvendinant adekvačius sprendimus ir formuojant tokias lanksčias valdymo struktūras, kurios geriausiai tiktų esant tam tikroms sąlygoms ir aplinkybėms (O'Flynn, 2005). Sumanusis viešasis valdymas yra išreiškiamas per tam tikras naujas veiklos valdymo, politikos formavimo ir paslaugų teikimo priemones.

Apibendrinant galima teigti, kad, nepaisant skirtingų gerojo viešojo valdymo sampratų aiškinimo ir jų platumo bei įvairiapusiškumo, dažniausiai moksliniuose šaltiniuose ir tarptautinių organizacijų pateikiamuose apibrėžimuose gerasis viešasis valdymas pirmiausia yra siejamas su stipresne demokratija, žmogaus teisėmis ir valdymo kokybe. Atlikta analizė leido išskirti bendruosius gerojo viešojo valdymo principus, tokius kaip atskaitomybė, efektyvumas ir veiksmingumas, atvirumas ir skaidrumas, dalyvavimas ir teisės viršenybė. Įvairiuose šaltiniuose šie principai yra apibrėžiami gana skirtingai, tačiau, nepaisant to, yra sutariama, kad gerojo viešojo valdymo koncepcija yra normatyvinio pobūdžio. Siekiant išskirti gerojo viešojo valdymo ir sumaniojo viešojo valdymo sąveiką, tampa aišku, kad šios koncepcijos nėra tapačios ir pateikia skirtingą požiūrį. Galima teigti, kad sumaniojo viešojo valdymo samprata pateikia platesnę požiūrį į viešojo valdymo procesus, tačiau kartu remiasi ir gerojo viešojo valdymo normatyviniais principais.

1.5. Sumaniojo viešojo valdymo koncepcija ir dimensijos

Atlikus sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos kritinę analizę sumaniojo miesto koncepcijos ir viešojo valdymo koncepcijos aspektais ir atlikus gilesnę gerojo viešojo valdymo sampratos analizę, galima pažymėti, kad universalus ir bendro sutarimo, kaip galima apibrėžti sumanųjį viešąjį valdymą, rasti nepavyko, nes ši koncepcija moksliniuose šaltiniuose gana dažnai yra vartojama fragmentiškai ir neturint jokio teorinio pagrindo. Nepaisant to, analizė leidžia išryškinti svarbiausius sumaniosios viešojo valdymo sistemos bruožus, kuriuos dažniausiai minėjo ir akcentavo autoriai, savo moksliniuose darbuose vartoję sumaniojo viešojo valdymo terminą (žr. 1.5.1 lentelę). Išskirtuose bruožuose taip pat atsispindi ir atskiros sumaniosios socialinės sistemos charakteristikos, kurios buvo aptartos ankstesnėje šios disertacijos dalyje (žr. 1.1. poskyrį).

1.5.1 lentelė. Sumaniosios viešojo valdymo sistemos bruožai

Sumanumo charakteristika	Sumanios viešojo valdymo sistemos bruožai
Inteligentiška	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investuoja į žmogiškąjį kapitalą ir įgūdžių lavinimą. ➤ Geba strategiškai reaguoti į kylančius viešojo valdymo iššūkius.
Žiniomis besiremianti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Skatina į rezultatus orientuoto valdymo diegimą. ➤ Remiasi įrodymais grįstu sprendimų priėmimu.
Besimokanti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Remiasi gerosios praktikos atvejų analize. ➤ Ieško efektyvesnių veiklos organizavimo formų ir mechanizmų.
Įtinklinta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Skatina tarpsektorinį ir tarpinstitucinį bendradarbiavimą. ➤ Įtraukia ir įgalina piliečius dalyvauti viešojo valdymo procesuose. ➤ Skatina suinteresuotųjų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese.
Inovatyvi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diegia inovatyvius sprendimų priėmimo mechanizmus. ➤ Atsisako tradicinių (hierarchinių) valdymo struktūrų ir remia lanksčių struktūrų atsiradimą.
Greitai reaguojanti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Greitai prisitaiko prie kintančios aplinkos sąlygų priimant adekvačius sprendimus.
Tvari	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Savo veikloje diegia darnaus vystymosi principus ir atsižvelgia į aplinkosaugos, ekonominę ir socialinę-kultūrinę dimensijas.
Skaitmeninė	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diegia informacines ir komunikacines technologijas viešųjų paslaugų teikimo ir kitose viešojo administravimo srityse. ➤ Skatina išmaniosios infrastruktūros, kuri gebėtų tinkamai prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų, kūrimą.
Socialiai atsakinga	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Siekia visuomenės gerovės ir kuria viešąją vertę. ➤ Užtikrina gero viešojo valdymo principų – atvirumo, skaidrumo, atskaitomybės, teisėtumo ir kt. – įgyvendinimą. ➤ Pabrėžia atvirą ir skaidrų sprendimų priėmimo procesą. ➤ Siekia geriau tarnauti piliečiams ir visuomenei.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Farrell, Goodman, 2013; Johnston, Hansen, 2011; Scholl, Scholl, 2014; Willke, 2007; Winters, 2011).

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, įvairūs autoriai išskiria gana skirtingus sumaniojo viešojo valdymo sistemos bruožus, kurie apima visas sumanosios socialinės sistemos charakteristikas. *Inteligentiškumo* charakteristiką apibrėžia gebėjimas strategiškai reaguoti į kylančius viešojo valdymo iššūkius (Kickbusch, Gleicher, 2014), kuri nulemia atitinkamas požiūris bei pakankamos investicijos į žmogiškąjį kapitalą ir jų įgūdžių lavinimą (Farrell, Goodman, 2013). *Žiniomis besiremianti* charakteristika skatina viešojo valdymo sistemoje diegti į rezultatus orientuotą valdymą, kuris remiasi įrodymais grindžiamu sprendimų priėmimu (Farrell ir Goodman, 2013). *Besimokančios* charakteristikos aktualumas išryškėja ieškant efektyvesnių veiklos organizavimo mechanizmų ir savo veiklą grindžiant gerosios praktikos atvejų analize (Scholl, Scholl, 2014). *Įtinklinta* charakteristika gali būti apibrėžiama per tarpinstitucinio ir tarpsektorinio bendradarbiavimo bei piliečių įgalinimo (Farrell, Goodman, 2013; Kickbusch, Gleicher, 2014) ir suinteresuotųjų dalyvavimo (Schuurman *et al.*, 2012; Scholl, Scholl, 2014) skatinimą. *Inovatyvumo* charakteristika atsispindi diegiant naujus ir lanksčius sprendimų priėmimo mechanizmus (Walravens, 2012). *Greitai reaguojančios*

charakteristikos svarba atsispindi gebėjime prisitaikyti prie kompleksinės ir nestabilios aplinkos (Willke, 2009). *Tvarumo* charakteristika pasižymi darnaus vystymo principų diegimu į viešąjį valdymą (Kourtit et al., 2012). *Skaitmeniškumo* charakteristika itin ryški pabrėžiant informacinių komunikacinių technologijų diegimą ir išmanios infrastruktūros kūrimo poreikį (Johnston, Hansen, 2011; Walravens, 2012). *Socialinės atsakomybės* charakteristika skatina gerojo viešojo valdymo principų įgyvendinimą (Sharma, 2013), kurį nulemia atviras ir skaidrus sprendimų priėmimas, tarnavimas piliečiams, viešosios vertės kūrimas ir kitos vertybės.

Anot Gaulės (2014), taikant bendrąją sumaniosios socialinės sistemos valdymo prieigą, *sumania viešojo valdymo sistema laikytina ta, kuri įgalina valdžią efektyviai veikti sudėtingomis ir greitai kintančiomis socialinėmis-ekonominėmis sąlygomis panaudojant viešojo valdymo sistemoje ir jos aplinkoje esantį intelektualinį kapitalą, siekiant visuomenės gerovės* (p. 375). Papildant šį pateiktą apibrėžimą, galima akcentuoti, kad sumanioji viešojo valdymo sistema, siekdama visuomenės gerovės, taip pat siekia bendrosios vertės⁹ (angl. *Shared value*). Tai nulemia ir socialinės atsakomybės socialinėje sistemoje būtinumą efektyviai panaudojant ne tik intelektualinį kapitalą, bet ir kitus turimus išteklius. Sumaniają viešojo valdymo sistema gali būti laikoma tokia sistema, kuri užtikrina savalaikį ir efektyvų sudėtingų problemų sprendimą didelio kompleksiško, neapibrėžtumo ir nestabilumo sąlygomis ir kuri remiasi anksčiau apibrėžtomis sumaniosios socialinės sistemos charakteristikomis.

Taigi, apibendrinant anksčiau išvardintų autorių indėlių ir atlikus kritinę sumaniojo viešojo valdymo sampratos analizę skirtingais aspektais, šiame darbe yra vadovaujama šia patikslinta *sumaniojo viešojo valdymo koncepcija*:

Sumanusis viešasis valdymas – tai toks valdymas, kuriuo valdžios institucijos įsitraukia į *bendrosios vertės* kūrimą (angl. *Shared value creation*) pagal savo kompetenciją, įgalindamos viešojo valdymo sistemą ir jos subjektus efektyviai veikti greitai kintančios aplinkos sąlygomis, racionaliai panaudojant šios sistemos ir jos aplinkoje esančius išteklius, priimant ir įgyvendinant konkrečioms sąlygoms adekvačius sprendimus. Sumanusis viešasis valdymas realizuojamas per strateginio dinamizmo, tarpsektorinio bendradarbiavimo, tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir įgalintojo pilietiškumo dimensijas.

Sumaniojo viešojo valdymo koncepcija yra plati sąvoka, ir sumanumo savybės viešajame valdyje turi būti integruotos į sistemos struktūras bei procesus. Sumanusis viešasis valdymas apima tam tikras sąveikos formas ir veiklos metodus, kurie yra taikomi formuojant ir įgyvendinant viešąją politiką ir teikiant viešąsias

⁹Koncepcija *bendrosios vertės kūrimas* yra vadybos kategorija, pradiniam savo raidos etape suformuluota kaip pabrėžianti privataus verslo kuriamą ekonominę vertę, kuri būtų naudinga ne tik privačiam sektoriui, bet ir visai visuomenei, sprendžiant jos poreikius ir iššūkius. Šiame procese itin svarbus vaidmuo tenka viešajam sektoriui, kuris turi išmokyti veikti taip, kad sudarytų reikiamas sąlygas kurti šią vertę. Valdžios vaidmuo kuriant bendrą vertę yra tarnauti kaip žinių tarpininkui, įtraukti pagrindinius suinteresuotuosius, veikti kaip partneriui, siekti galimybių kurti bendras vertybes ir sukurti labiau palaikančią reguliavimo aplinką (Porter, Kramer, 2011).

paslaugas. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir patikslinus sumaniojo viešojo valdymo sampratą, galima išskirti svarbiausias keturias tarpusavyje glaudžiai susijusias sumaniojo viešojo valdymo dimensijas (žr. 1.5.1 pav.):

- Strateginis dinamiškumas (angl. *Strategic dynamics*).
- Tarpsektorinis bendradarbiavimas (angl. *Cross-sector collaboration*),
- Tarpinstitucinis bendradarbiavimas (angl. *Inter-institutional collaboration*),
- Įgalintasis pilietiškumas (angl. *Empowered citizenship*).



1.5.1 pav. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijos

Šaltinis: sudaryta pagal (Gaulė, Šiugždinienė, Buškevičiūtė, 2014).

Apibrėžus sumanųjį viešąjį valdymą, itin svarbu giliau pažvelgti į šios koncepcijos pagrindinių dimensijų – strateginio dinamiškumo, tarpsektorinio bendradarbiavimo, tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir įgalintojo pilietiškumo – turinį. Žemiau apibendrinta forma yra pateikiami pagrindiniai mokslinėje literatūroje analizuojamų sumaniojo viešojo valdymo dimensijų požymiai (žr. 1.5.2 lentelę).

Pažymėtina, kad jos tarpusavyje yra glaudžiai susijusios, ir vienos dimensijos pasireiškimas arba nepasireiškimas nulemia kitos dimensijos realizavimo galimybes. Taigi ypač svarbu pabrėžti, kad visų jų pasireiškimas sumaniojo viešojo valdymo sistemoje yra būtinas, tačiau skirtingas ir nulemtas įvairių aplinkybių. Šių dimensijų raiška kiekvienoje valstybėje bus skirtinga – ji priklausys nuo aplinkos sąlygų ir valdžios gebėjimų priimti šioms sąlygoms adekvačius sprendimus, tačiau būtina, norint sėkmingai įgyvendinti sumanųjį viešąjį valdymą.

1.5.2 lentelė. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų požymiai

Sumaniojo viešojo valdymo dimensija	Pagrindiniai požymiai
<i>Strateginis dinamiškumas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gebėjimas laiku reaguoti į kintančią aplinką; ➤ Gebėjimas įgyvendinti strateginius pokyčius; ➤ Strateginis jautrumas ir įžvalga / įžvalgumas; ➤ Lankstus ir efektyvus išteklių paskirstymas ir perskirstymas; ➤ Bendra veikla (<i>collective action</i>) ir lyderystė; ➤ Įrodymais grįstas strateginių sprendimų priėmimas.
<i>Tarpsektorinis bendradarbiavimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Viešojo, privataus ir nevyriausybinio sektorių sąveika; ➤ Partnerių tarpusavio (abipusė) priklausomybė; ➤ Valdymo struktūrų lankstumas ir atvirumas; ➤ Tinklinio valdymo plėtra; ➤ Lyderystė koordinuojant bendradarbiavimą ir įtraukiant suinteresuotuosius.
<i>Tarpinstitucinis bendradarbiavimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bendradarbiavimas tarp valdžios institucijų; ➤ „Sujungtos“ ir „visa apimančios“ valdžios požiūris; ➤ Vertikalus veiklos koordinavimas; ➤ Novatoriški viešųjų paslaugų teikimo būdai; ➤ Valstybės tarnautojų lyderystės ir koordinavimo kompetencijos
<i>Įgalintasis pilietiškumas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valdžios ir piliečių bendradarbiavimas; ➤ Valdžios skaidrumas, atvirumas ir atskaitomybė; ➤ Viešųjų paslaugų bendrakūra; ➤ Aktyvaus pilietiškumo gebėjimai; ➤ Politinė lyderystė.

Saltinis: sudaryta autorės remiantis (Bevir, 2011; Doz *et al.*, 2008; Ferguson, 2009; Gaulé, 2014; Gaulé, Šiugždinienė, Buškevičiūtė, 2014; Hämläinen *et al.*, 2012; Nabatchi, 2012; OECD, 2009; Phillips, 2004).

Toliau disertaciniame darbe yra išsamiai aptariama kiekviena sumaniojo viešojo valdymo dimensija ir veiksniai, skatinantys jos vystymą šalyje.

1.5.1. Strateginio dinamiškumo dimensija

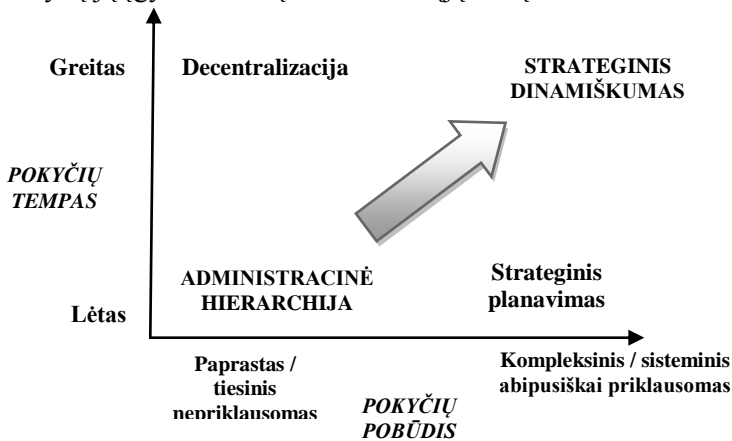
Globalioje socialinėje-ekonominėje aplinkoje, kurią veikia greiti aplinkos pokyčiai, neapibrėžtumas ir vis sudėtingesnės bei kompleksiškesnės problemos, valstybių valdžiai atsiranda poreikis ieškoti naujų ir novatoriškų viešojo valdymo metodų, mechanizmų ir priemonių, besiremiančių strateginiais sprendimais. Kadangi sudėtingos ir kompleksinės problemos pasižymi itin sunkiai randamu konsensusu ir dažniausiai negali būti galutinai išspręstos, todėl tradiciniai vyriausybės veiklos planai, kurie dažniausiai yra formuluojami ir vykdomi atskirų sričių ministerijų, retai kada gali būti efektyvūs ir veiksmingi sprendžiant tokio pobūdžio problemas. Norint išspręsti tokias problemas, reikia naujo požiūrio į viešosios politikos formavimą ir sprendimų priėmimo procesą, kuris leistų strategiškai spręsti atsirandančias sudėtingas problemas realiu šių problemų atsiradimo laiku (Doz, Kosonen, 2014).

Toks naujas požiūris moksliniuose šaltiniuose yra apibrėžiamas kaip *strateginis dinamiškumas*.

Pasak Dozą ir Kosoneną (2008), strateginį dinamiškumą galima apibrėžti kaip *valdžios gebėjimą iniciatyviai numatyti ir lanksčiai reaguoti į vis sudėtingesnius politinius uždavinius, siekiant išvengti krizių, ir organizuotai bei laiku įgyvendinti strateginius ir /ar struktūrinius pokyčius*. Kitaip sakant, ši sumaniojo viešojo valdymo dimensija pabrėžia tikslingus ir apgalvotus valdžios veiksmus, orientuotus į galimai išskylančių problemų išvengimą ar jų išsprendimą.

Strateginio dinamiškumo dimensijoje atsispindi greitas valdžios reagavimas į vykstančius aplinkos pokyčius ir gebėjimas priimti šiems pokyčiams adekvačius sprendimus, atsižvelgiant į prioritetus ir aplinkos sąlygas (žr. 1.5.1.1 pav.).

Kaip matyti iš pateikto paveikslėlio, strateginio dinamiškumo viešajame sektoriuje poreikis yra pagrįstas viešajame valdyme vykstančių pokyčių pobūdžiu ir tempu. Kadangi šiuo laikotarpiu vykstančių pokyčių tempas yra labai greitas, o jų pobūdis pasižymi kompleksišku, tarpusavio priklausomybe ir sistemiškumu, tradiciniai (hierarchiniai) viešojo valdymo mechanizmai turi transformuotis ir tapti lankstesni. Tam, kad valdžia kiek įmanoma nuosekliau ir laiku imtųsi ryžtingų veiksmų lanksčiai reaguodama į aplinką, turi būti sudarytos tam tikros institucinės ir procedūrinės sistemos, kurios leistų greitai priimti kokybiškus sprendimus ir užtikrintų efektyvų jų įgyvendinimą kuriant viešąją vertę.



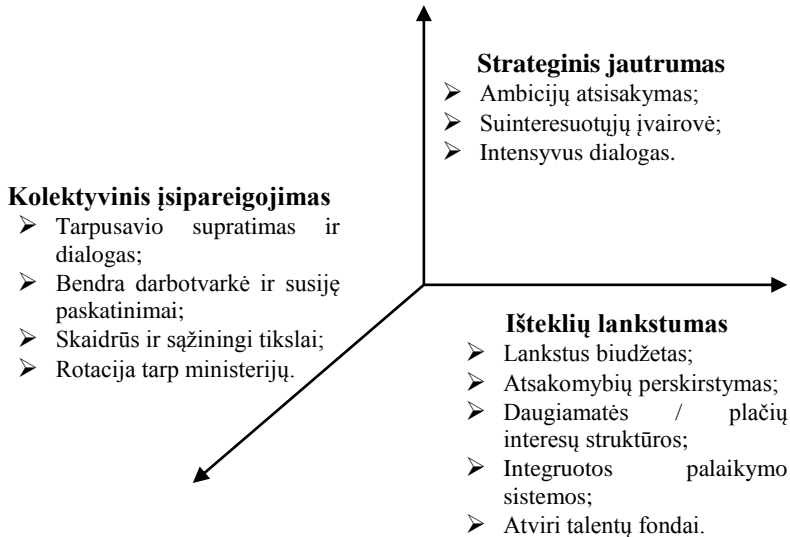
1.5.1.1 pav. Strateginio dinamiškumo viešajame sektoriuje poreikis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Hämäläinen, Kosonen, Doz, 2012).

Dozas ir Kosonenas (2014), analizuodami strateginio dinamiškumo specifiškumą viešajame valdyme, nustatė tris pagrindinės strateginio dinamiškumo dedamąsias, kurios turi būti integruotos į valstybės valdymo sistemas, norint sėkmingai įdiegti ir įgyvendinti strateginį dinamiškumą (žr. 1.5.1.2 pav.):

- *Strateginis jautrumas* (angl. *Strategic sensitivity*), kuris gali būti apibrėžiamas kaip sąmoningas ir greitas vykstančių tendencijų, rizikų ar pokyčių, kurie gali daryti įtaką esamai šalies situacijai, supratimas (arba realaus laiko pojūtis).

- *Išteklių lankstumas* (angl. *Resource fluidity*), kuris gali būti apibrėžiamas kaip valdžios gebėjimas užtikrinti efektyvų ir lankstų visų rūšių išteklių (tiek finansinių, tiek žmogiškųjų) paskirstymą ar jų perskirstymą, atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką.
- *Kolektyvinis įsipareigojimas* (angl. *Collective commitment*), kuris apima valdžios gebėjimą priimti ir įgyvendinti strateginius sprendimus, kurie būtų grindžiami tarpinstituciniu bendradarbiavimu, lyderyste ir bendru sutarimu, įtraukiant suinteresuotuosius.



1.5.1.2 pav. Strateginio dinamiškumo dedamosios

Šaltinis: sudaryta pagal (Doz, Kosonen, 2014).

Strateginis jautrumas. Plėtodami strateginio jautrumo dedamąją, valdžios lyderiai turi sugebėti kritiškai pažvelgti į esamą situaciją, įvertinti turimą informaciją ir, esant reikalui, atlikti atitinkamus veiksmus, reaguodami į esamus poreikius. Kitaip sakant, valdžia turi turėti *pakankamus gebėjimus* pakoreguoti iš anksto suformuluotus strateginius šalies prioritetus ar pakeisti esamas viešosios politikos kryptis, siekdama įveikti iškilusius iššūkius. Anot Dozo ir Kosoneno (2014), tai reikalauja *stiprios politinės lyderystės*, atsisakant *asmeninių ambicijų* (angl. *Ambition gap*), kadangi, esant kritinei situacijai, gana sunku priimti greitus ir adekvačius sprendimus, o emocijos šioje situacijoje vaidina itin svarbų vaidmenį. Autoriai pabrėžia, kad valdžios lyderiai, siekdami strateginio jautrumo, turi būti kompetentingi, gebėti suformuluoti teisingus strateginius klausimus ir vesti *intensyvių ir aukštos kokybės* (angl. *High quality*) *dialogą*. Deja, pasiekti tokį dialogą tarp visų suinteresuotų šalių yra ganėtinai didelis iššūkis dėl kelių pagrindinių priežasčių:

- Institucinės ribos ir netradicinės veiklos procedūros turi polinkį atitraukti suinteresuotuosius ir neskatina sinerginio žinių generavimo, kaip tą skatina daryti hierarchinės (tradicinės) struktūros (Doz, Kosonen, 2014).

- Išsidėstymas skirtinguose regionuose gali trukdyti kūrybiniam procesui ir intensyviai dialogui, ypač tiems suinteresuotiesiems, kurie yra linkę komunikuoti tiesiogiai, o ne pasitelkdami informacines komunikacines technologijas (Daft, Lengel, 1986).
- Daugelis sprendimų priėmėjų yra užsiėmę atlikdami kasdieninės veiklos užduotis, todėl negali skirti daug laiko atitinkamai reaguoti į iškylančius naujus strateginius iššūkius (Mulgan, 2009).
- Bendrų žinių ir gebėjimų trūkumas tarp valdžios lyderių, politikos ekspertų ir kitų suinteresuotųjų gali slopinti kokybišką dialogą (Doz, Kosonen, 2008; Brannen, Doz, 2012).

Taip pat, norint vystyti strateginio jautrumo dedamąją, turi būti atlikta kokybiška analizė ir ekspertizė, užtikrinanti, kad yra atsižvelgta į ilgalaikius šalies strateginius poreikius ir perspektyvas. Ne mažiau svarbus yra ir valdžios gebėjimas įtraukti pagrindinius *išorinius ir vidinius suinteresuotuosius* ir politikos ekspertus į politikos formavimą bei strateginių sprendimų priėmimą (Doz, Kosonen, 2014). Be to, šiuolaikinėmis technologijomis ir visuomenės informavimo priemonėmis galima įgalinti visuomenę prisidėti prie sprendimų priėmimo, kartu pagerinant ir piliečių įsipareigojimą bei jų pasitikėjimą valdžia (Mulgan, 2009).

Išteklių lankstumas. Išteklių lankstumas yra gebėjimas greitai mobilizuoti ir iš naujo perskirstyti turimus išteklius, lėšas, žmogiškąjį kapitalą ar žinias bei įgūdžius, siekiant strateginių tikslų. Šis procesas turi būti glaudžiai susijęs su strateginio jautrumo dedamąja, nes, tik pajutus poreikį keisti viešosios politikos kryptis ar strateginius tikslus, galima efektyviai ir greitai perskirstyti pagrindinius išteklius. Tačiau perskirstyti išteklius nėra itin lengvas uždavinys, nes jis reikalauja atitinkamų viešosios politikos formuotojų gebėjimų ir specifinių biudžeto sudarymo būdų.

Anot Dozo ir Kosoneno (2014), tam tikra valdymo praktika gali padėti įveikti šią problemą. Visų pirma, valstybių valdžia gali naudoti adaptyvias finansinių išteklių paskirstymo sistemas, t. y. *lankstų biudžetą*. Pagrindinis šios sistemos principas yra atskirti ankstesnės veiklos rezultatus nuo laukiamų finansinių įsipareigojimų ateityje (Doz, Kosonen, 2008). Norint tą padaryti, išteklių paskirstymas turėtų būti susietas su vyriausybės strateginiais tikslais, o ne su nusistovėjusiais įsipareigojimais. Deja, daugelis valstybių vis dar naudoja itin griežtus biudžeto sudarymo mechanizmus. Norint to atsisakyti, reikėtų remtis šiais principais (Doz, Kosonen, 2014):

- pagrindinius finansinius išteklius paskirstyti remiantis vyriausybės veiklos tikslais;
- iš anksto numatyti viešojo sektoriaus finansinių išteklių dalį, kuri gali būti naudojama iškiliu naujiems poreikiams (Mulgan, 2009);
- skatinti valstybės tarnautojų mobilumą ir perskirstymą į kitas pareigas tarp skirtingų ministerijų ir departamentų.

Antra, šalių vyriausybės gali *perskirstyti atsakomybes*. Tai pagerintų išteklių panaudojimą ir „pralaužtų“ nelanksčią ir hierarchinę valdymo struktūrą. Teoriškai konkrečių ministrų / ministerijų ir jiems atskaitingų agentūrų atsakomybė turėtų būti numatyta konkrečiose strategijose, kuriose numatyti ir atitinkami kriterijai pamatuoti užsibrėžtus tikslus. Tačiau praktikoje perskirstyti atsakomybes yra daug sunkiau,

nes, pvz., tokioje šalyje, kaip Suomija, ministerijoms ir ministrams suteiktos autonomijos teisės yra apibrėžtos šalies Konstitucijoje (Doz, Kosonen, 2014).

Trečia, reikėtų skatinti *daugiamačių / plačių interesų struktūrų*, kurios galėtų padidinti integraciją, atsiradimą. Šiose struktūrose būtų įgyvendinamos horizontalios vyriausybės programos, turinčios savo biudžetus ir įgaliojimus reikalauti išteklių iš įvairių ministerijų, departamentų ar agentūrų, norint pasiekti tarpvalstybinės politikos tikslus. Galiausiai ministrų paskyrimas pagal horizontalias programas jau yra taikomas Jungtinėje Karalystėje, taigi būtų galima toliau tai stiprinti (Doz, Kosonen, 2014).

Ketvirta, vyriausybės savo veikloje taip pat galėtų įdiegti *integruotas išteklių palaikymo sistemas*, tokias kaip finansų valdymo, žmogiškųjų išteklių ir informacinių technologijų, kurios būtų prieinamos visoms ministerijoms ir agentūroms. Pasitelkdamos šias sistemas, skirtingos institucijos galėtų keistis reikiama informacija, žmogiškaisiais ištekliais ir prireikus persikirstyti finansinius išteklius. Bendros išteklių palaikymo sistemos taip pat galėtų automatiškai suderinti įvairių vyriausybės vienetų veiklos modelį, o tai dar labiau didintų šių institucijų skaidrumą ir išteklių lankstumą (Doz, Kosonen, 2014).

Be to, vyriausybės mastu, valdant žmogiškuosius išteklius, būtų tikslinga sukurti bendrą *atvirą talentų fondą*, į kurį būtų įtraukiami geriausiai vertinami ir labiausiai nusipelnę valstybės tarnautojai. Jie galėtų pasinaudoti sistemingu profesiniu tobulėjimu, siekti karjeros ir kelti savo kvalifikaciją. Tai praverstų kuriant esamų ir būsimų lyderių integruotą sistemą ir suteiktų žmogiškųjų išteklių valdymui daugiau lankstumo (Doz, Kosonen, 2014).

Kolektyvinis įsipareigojimas. Bendras įsipareigojimas ir vieninga lyderystė yra trečia svarbi strateginio dinamiškumo dedamoji. Valdžioje esančių politikų, vyresnio amžiaus valstybės pareigūnų ir karjeros valstybės tarnautojų elgesys ir jų įgūdžiai yra pats svarbiausias strateginio dinamiškumo elementas. Jie turi sugebėti:

- atpažinti svarbią problemą ir pasverti savo galimybes;
- derėtis dėl susitarimo, kaip jie galės panaudoti turimus išteklius;
- įsipareigoti atlikti efektyvius ir integruotus veiksmus.

Be šių įsipareigojimų jokios priemonės lanksčiai paskirstyti ar persikirstyti išteklius nebūtų efektyvios norint įveikti biurokratinis barjerus. Glaudus tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas reikalauja, kad svarbiausius viešosios politikos sprendimus priimančias asmenis suprastų vieni kitus ir suvoktų abipusę šio bendradarbiavimo naudą, o ne laimėtų kovą vieni prieš kitus, taip tik dar labiau padidindami biurokratinis suvaržymus. Tačiau šis procesas, žinoma, turi būti politiškai teisėtas (Doz, Kosonen, 2014).

Skatinant *tarpusavio supratimą*, neturėtų būti vengiama konfliktų siekiant išskirti esmines politikos kryptis. Aukštos kokybės dialogas turi būti paremtas sąžiningumu, neformalumu ir tęstinumu, taigi itin svarbus yra įvairių kompetencijų turinčių suinteresuotųjų bendradarbiavimo skatinimas siekiant vieningo tikslo. Ne mažiau svarbus tampa ir neformalus bendradarbiavimo būdas, leidžiantis pasikeisti asmeninėmis nuomonėmis, vertybėmis, motyvais, tikslais ar profesiniais interesais ne tik per oficialius susitikimus, bet ir neformalioje aplinkoje, kas skatina abipusį supratimą ir tarpusavio pasitikėjimą (Doz, Kosonen, 2014).

Pagrindinis mechanizmas sukurti *bendrą darbotvarkę ir susijusius paskatinimus* turėtų būti strateginės programos ar „manifestai“, kuriuos inicijuotų valdžios lyderiai. Bendros strateginės sistemos, kurios skatina įvairių sričių darbuotojus kurti bendrą viešąją vertę, reikalauja bendradarbiavimo tarp ministerijų.

Taip pat svarbu, kad įvairių vyriausybės subjektų užsibrėžti tikslai ir uždaviniai būtų *skaidrūs ir sąžiningi* kitų ministerijų atžvilgiu. Tai lemia abipusio pasitikėjimo skatinimą. Be to, siekiant kolektyvinio išsipareigojimo, išteklių lankstumo ir strateginio jautrumo, svarbi ir *rotacija tarp institucijų*. Tiesioginis dialogas ir bendradarbiavimas tarp skirtingų ministerijų yra daug lengviau pasiekiamas, jei žmonės supranta, įvertina ir atsižvelgia į galimas perspektyvas (Doz, Kosonen, 2014).

Taigi strateginis dinamiškumas turi potencialą padėti valdžiai veikti greičiau ir efektyviau, kurti didesnę atvirumą visuomenei ir skatinti žmonių bei žinių aktyvumą (OECD, 2012d). Norint viešajame valdyme sėkmingai įgyvendinti strateginį dinamiškumą, būtina paminėti dar vieną svarbų veiksnių, t. y. *įrodymais grindžiamų sprendimų priėmimo* šalyse diegimą. Valdžios sprendimus grindžiant įrodymais, galima įvertinti tikėtiną priimto sprendimo naudą ir jo poveikį, remiantis plataus masto konsultacijomis ir tyrimais. Tai padeda atsižvelgti į visas galimas sprendimų alternatyvas, užtikrina valdžios sprendimų priėmimo skaidrumą, teikia aiškumo dėl galimų išlaidų ir leidžia valdžiai išskirti prioritetines sritis.

Galima teigti, kad strateginis dinamiškumas išreiškia prioritetus ir apribojimus atitinkantį nuoseklų ir savalaikį veikimą. Tai reikalauja atitinkamų institucinių ir procesų sistemų, kurios sudaro galimybes priimti greitus ir kokybiškus sprendimus ir užtikrina efektyvų jų įgyvendinimą siekiant viešosios vertės (OECD, 2010). Tokio valdžios gebėjimo reikalauja greiti aplinkos pokyčiai ir kylančių problemų kompleksiskumas (Hämäläinen *et. al.*, 2012).

Strateginio dinamiškumo išvystymas įgalina strategiškai valdomos šalies (angl. Strategic State) atsiradimą. Strategiškai valdomos šalies sąvoka išreiškia valdžios pajėgumus, kuriuos lemia gebėjimų kurti ir operacionalizuoti strategijas, pasiekti rezultatus efektyviai ir veiksmingai visuma (OECD, 2012; OECD, 2013). Kitaip sakant, strategiškai valdoma šalis yra tokia, kur valdžia geba kurti ilgalaikę viziją grįstą šalies strategiją bei nustatyti ir atliepti išorinius ir vidinius iššūkius, kylančius įgyvendinant strategiją. Be to, tokia valdžia siekia strateginiu įžvalgumu ir įrodymais grįstų sprendimų priėmimo, siekia didinti politikos veiksmingumą ir viešųjų paslaugų teikimo efektyvumą, geba sutelkti suinteresuotuosius ir paskirstyti viešojo sektoriaus išteklius siekiant bendrų rezultatų.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis dinamiškumas apima:

- *Valdžios gebėjimą laiku reaguoti* į besikeičiančią aplinką, kas nulemia reikiamų strateginių ir / ar struktūrinių pokyčių iniciavimą ir strategiškai valdomos šalies atsiradimą.
- *Visų rūšių išteklių lankstumą*, paremtą gebėjimu paskirstyti ir perskirstyti turimas finansines lėšas, žmogiškąjį kapitalą, gebėjimus ir įgūdžius, siekiant strateginių tikslų ir prisitaikant prie besikeičiančių sąlygų.

- *Bendrą veiklą ir lyderystę*, kuri pasiekama dalijantis iniciatyvomis, formuojant bendrą politinę darbotvarkę bei sprendžiant sudėtingas problemas ir tarpfunkcinio pobūdžio klausimus.
- *Į rezultatus orientuoto ir įrodymais grįsto valdymo diegimą*, kuris remiasi aukštos kokybės analize ir ekspertize, siekiant atsižvelgti į ateities poreikius ir perspektyvas.

Pažymėtina, kad šios disertacijos kontekste strateginis dinamiškumas yra apibrėžiamas kaip *valdžios gebėjimas iniciatyviai numatyti ir lanksčiai reaguoti į vis sudėtingesnius politinius uždavinius, siekiant išvengti krizių ir organizuotai bei laiku įgyvendinti strateginius ir / ar struktūrinius pokyčius*. Strateginis dinamiškumas yra svarbus, norint valstybių valdžiai padėti veikti greičiau ir efektyviau ir kurti didesnę atvirumą visuomenei. Galima teigti, kad, norint sėkmingai vystyti strateginį dinamiškumą šalyje, yra svarbūs šie esminiai veiksniai – *pakankami valdžios gebėjimai koreguoti iš anksto užsibrėžtus tikslus, stipri politinė lyderystė, gebanti vesti intensyvią dialogą su pagrindiniais suinteresuotaisiais, adaptyvios finansinių išteklių paskirstymo / perskirstymo procedūros, lankstūs žmogiškųjų išteklių valdymo mechanizmai ir įrodymų naudojimas priimant strateginius sprendimus*.

1.5.2. Tarpsektorinio bendradarbiavimo dimensija

Pastaraisiais metais mokslinėje literatūroje apie viešąjį valdymą vis dažniau yra pabrėžiama, kad, valstybių valdžiai susidūrus su sudėtingomis ir kompleksinėmis problemomis ir greitai kintančia aplinka, ryškėja tarpsektorinio bendradarbiavimo poreikis (Ansell, Gash, 2007; Bryson *et al.*, 2006; McGuire *et al.*, 2011; Thomson, Perry, 2006). Įvairiuose moksliniuose šaltiniuose tarpsektorinis bendradarbiavimas įvardijamas kaip nauja viešojo valdymo veiklos organizavimo forma ir dažniausiai jo atsiradimas yra siejamas su keliais svarbiausiais veiksniais.

Kaip pagrindinį tarpsektorinio bendradarbiavimo atsiradimą lėmusį veiksnį galima išskirti *visuomenės kaitą*. Lygiai taip pat, kaip hierarchinės struktūros ir biurokratinės institucijos buvo dominuojanti viešojo valdymo veiklos organizavimo forma industrinėje visuomenėje, besiformuojanti informacijos ir žinių visuomenė lemia bendradarbiavimu grįstą veiklos organizavimo formų atsiradimą (McGuire, 2006). Mažėjant sienoms tarp skirtingų institucijų ir sektorių, dalijantis bendra informacija ir ištekliais, keičiasi sprendimų priėmimo procesai, kur vis svarbesnį vaidmenį įgauna suinteresuotųjų dalyvavimo šiuose procesuose skatinimas.

Kitas svarbus veiksnys, kad šiuolaikinės problemos, su kuriomis susiduria valstybių valdžia, negali būti išspręstos tradicinės biurokratijos metodais, kadangi jų sprendimas reikalauja *lankstesnių, greitesnių, adaptyvesnių* ir *daugiau* nei įprastiniai biurokratiniai metodai *apimančių* valdymo formų (Ansell, Gash, 2007; McGuire, 2006). *Sudėtingos / sunkios* problemos neturi aiškių sprendimų, tik laikinus ir netobulus sprendinius, todėl tokioms problemoms išspręsti geriausiai tinka bendradarbiavimu grįsti valdymo metodai, įtraukiantys platesnį suinteresuotųjų ratą, užtikrinantys visuomenės dalyvavimą ir keičiantys valdžios vaidmenį. Kadangi valstybių valdžia veikia bendros galios (angl. *Shared-power*) ir globaliame pasaulyje, kur yra įtraukiama vis daugiau skirtingų suinteresuotųjų, todėl ir tam tikra

dalinė atsakomybė dėl viešųjų problemų sprendimo tenka ne tik valdžiai, bet ir dalyvaujantiems suinteresuotiesiems (Bryson *et al.*, 2006).

Pradėjus ryškėti tarpsektorinio bendradarbiavimo svarbai, moksliniuose šaltiniuose ši sąvoka imta plačiai analizuoti, tačiau skirtingi autoriai šį terminą apibrėžia gana įvairiai. Pasak Brysono ir kt. (2006), tarpsektorinis bendradarbiavimas – *tai tokia skirtingų institucijų ar sektorių sąveikos forma, kai dalijamasi informacija, ištekliais, bendra veikla ir gebėjimais tam, kad būtų pasiekta geriausių rezultatų, kurių pasiekti būtų neįmanoma, jeigu institucijos ar sektoriai veiktų atskirai* (p. 44). Pasak Johnstono ir kt. (2010), tarpsektorinį bendradarbiavimą galima apibrėžti kaip *kolektyvinio sprendimų priėmimo metodą, kur valdžios institucijos ir nevalstybinio sektoriaus suinteresuotieji vieni kitiems išipareigoja formuluoti konsensu grįstą viešąją politiką ar priimti konkretų sprendimą* (p. 699). Ansellis ir Gash (2007) tarpsektorinį bendradarbiavimą įvardija kaip *formalų ir konsensu grįstą valdymo susitarimą, kur viena ar daugiau valdžios institucijų į kolektyvinį sprendimų priėmimo procesą tiesiogiai įtraukia nevalstybinius (privataus, nevyriausybinių sektoriaus ir pilietinės visuomenės) suinteresuotuosius, formuodama ir įgyvendindama viešąją politiką ar viešąsias programas* (p. 544). Thomson ir Perry (2006) tarpsektorinį bendradarbiavimą apibrėžia kaip *procesą, kurio metu savarankiški arba pusiau savarankiški subjektai formalų ir/ar neformalių derybų metu sąveikauja, siekdami priimti konsensu, bendrai kuria taisykles ir struktūras, reglamentuojančias jų sąveiką* (p. 23). Tai toks procesas, kuris apima bendras normas ir yra abipusiškai naudingas – tiek valdžios institucijoms, tiek ir nevalstybiniam subjektams.

Bendradarbiavimas gali būti suprantamas kaip sprendimų ar viešosios politikos priėmimo ir įgyvendinimo procesas, kuris yra paremtas derybomis ir susitarimu, suinteresuotųjų tarpusavio išipareigojimais ir abipuse sąveika. Į procesą orientuoto bendradarbiavimo atsiradimas rodo, kad šis procesas laikui bėgant evoliucionuoja ir kad vis didesnę svarbą šiame bendradarbiavime užima neformalūs santykiai ir ryšiai. Kaip pabrėžia Thomson ir Perry (2006), rasti tinkamą pusiausvyrą tarp formalių ir neformalių struktūrų ir procedūrų yra gana sunku, tačiau autoriai vienareikšmiškai sutaria, kad ateityje neformalus dalyvių bendradarbiavimas bus itin reikšmingas *veiksny*s, norint efektyviai formuoti viešąją politiką ir priimti įgyvendinamus sprendimus.

Nors mokslinėje literatūroje yra išskiriama daugybė bendradarbiavimo formų, susijusių su nevalstybiniais veikėjais (pvz., viešojo ir privati partnerystė¹⁰ (angl. *Public-private partnership*) ir kontraktavimas¹¹ (angl. *Outsourcing*)) ar apimančių tarpinstitucinį bendradarbiavimą (pvz., horizontalus valdymas ir koordinavimas) ir

¹⁰ Viešojo ir privati partnerystė – tai ilgalaikis ir abipuse nauda grindžiamas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, kurio tikslas – teikti paprastai tik viešajam sektoriui priskirtas viešąsias paslaugas ir vystyti toms paslaugoms teikti reikalingą infrastruktūrą.

¹¹ Kontraktavimas – tai valdžios institucijų ir privačių struktūrų partnerystės forma, kai iš valstybės budžeto yra mokama privačioms struktūroms už subjektams, piliečiams, jų grupėms suteiktas atitinkamas viešąsias paslaugas. Kitaip sakant, valstybė perka paslaugas, kurios anksčiau buvo priskirtos valstybės institucijoms, o vėliau jų teikimas kontraktinių mechanizmų pagrindu tampa privataus verslo veiklos sfera (Raipa, 2011).

visuomenės dalyvavimą, tačiau šiame darbe tarpsektorinio bendradarbiavimo sąvoka yra tikslingai atskiriama nuo minėtų formų. Šis atskyrimas yra svarbus todėl, kad sumaniojo viešojo valdymo kontekste galima išskirti svarbiausius specifinius veiksnius, kurie atskiria tokio pobūdžio bendradarbiavimą nuo kitų formų ir kuriais toks bendradarbiavimas yra grindžiamas.

Pirma, šiame bendradarbiavime yra nustatomas specialus valdžios institucijų vaidmuo, kuris remiasi *bendradarbiavimo proceso inicijavimu* (Ansell, Gash, 2007). Nors paprastai valdžios institucijos ir yra šio proceso iniciatoriai bei organizatoriai, tačiau ypatinga užduotis, tenkanti šioms institucijoms, yra *nevalstybinių* (t. y. verslo, nevyriausybinių sektoriaus ir pilietinės visuomenės) *suinteresuotųjų* dalyvavimo užtikrinimas bendradarbiavimo procese. Pati sudėtingiausia užduotis šiame procese yra *nustatyti, kas turėtų arba neturėtų būti įtraukiami į sprendimo priėmimą ir kaip atrinkti suinteresuotieji galėtų šiame procese dalyvauti* (Driessen *et al.*, 2001, p. 556). Kaip svarbiausia taisyklė, į kurią reikėtų atkreipti dėmesį įtraukiant suinteresuotuosius, yra nustatyti platų suinteresuotųjų, kuriuos gali paliesti problemos sprendimas, lauką (Ansell, Gash, 2007). Nors tai ir nereikia, kad jie visi galės dalyvauti priimant sprendimus, neturėdami reikiamų gebėjimų, išteklių ar galios, tačiau tai leis užtikrinti maksimalų skirtingų pažiūrų suinteresuotųjų dalyvavimą.

Antra, labai svarbus tokio bendradarbiavimo veiksnys yra *teisinis reglamentavimas*, arba *teisėtumas* (angl. *legitimacy*) suinteresuotiesiems tiesiogiai dalyvauti sprendimų priėmimo procese (McGuire, 2006). Toks suinteresuotųjų dalyvavimas gali padėti didinti atstovaujamosios demokratijos kokybę todėl, kad *didesnis interesų grupių, politinių partijų, skirtingų nuomonių ir išteklių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą reiškia, kad egzistuojančios valdymo struktūros ir institucijos yra tinkamos geriems sprendimams priimti* (Mayer *et al.*, 2005, p. 186). Norint užtikrinti teisėtumą, reikia sukurti atitinkamus *mechanizmus ir procedūras*, kurie būtų teisiškai reglamentuoti ir suteiktų galimybę suinteresuotiesiems įsitraukti į sprendimo priėmimo procesą visuose sprendimų priėmimo etapuose, o ne tik patariamųjų komitetų pagrindu (Ansell, Gash, 2007). Taigi bendradarbiavimas negali būti patariamasis ar konsultacinis. Jis reiškia abipusį ryšį ir įtaką tarp valdžios institucijų ir suinteresuotųjų ir suteikia galimybes diskutuoti vieniems su kitais. Kitaip sakant, šis procesas turi būti *kolektyvinis*. Konsultaciniai būdai, tokie kaip suinteresuotųjų apklausos ar *fokus* grupės, gali būti labai naudingos priemonės siekiant gero sprendimo, tačiau neapibrėžia šio pobūdžio bendradarbiavimo esmės, nes suinteresuotųjų dalyvavimas priimant sprendimas turi būti *tiesioginis*.

Trečia, kaip pabrėžia Agranoffas ir Yildizas (2007), labai svarbu, kad bendradarbiavimo procese visi suinteresuotieji būtų *lygiateisiai* sprendimų priėmimo dalyviai, kitaip sakant – *lygiaverčiai partneriai*. Kadangi šiame procese yra bendrai dalijamasi turima informacija, siekiama bendrų žinių kūrimo ir problemų sprendimo *konsensuso ir derybų* būdu įtraukiant viešojo, privataus, nevyriausybinių sektorių ir pilietinės visuomenės atstovus, skirtingai nei priimant tradicinius sprendimus, suinteresuotieji turi turėti lygias sprendimų priėmimo galimybes ir galias. Deja, labai dažnai *galios vaidmuo* priklauso nuo faktinių išteklių, tokių kaip žinios, pinigai, laikas ir kt., kurie būna nelygiai paskirstomi tarp skirtingų suinteresuotųjų. Taigi

dažnai realybė yra tokia, kad valdymo procesas yra linkęs į manipuliacijas, *jeigu kai kurie suinteresuotieji neturi reikiamų kompetencijų, gebėjimų, statuso ar išteklių* (Ansell, Gash, 2007, p. 551).

Ketvirta, labai svarbus bendradarbiavimo veiksnys yra *vadovavimas ir lyderystė*. Bendradarbiavimo procesas, palyginti su tradiciniais sprendimų priėmimo mechanizmais, paremtais valdymu iš viršaus į apačią (angl. *Top-down management*), yra daug sudėtingesnis ir kompleksiškesnis procesas. Skirtingų suinteresuotųjų įtraukimas, galių skirtumai, tarpusavio priklausomybė, proceso dinamiškumas ir panašūs procesai reikalauja kvalifikuoto vadovavimo (Gray, 2007). Autoriai Ansellis ir Gash (2007), siekdami apibrėžti vadovavimo vaidmenį, kuris remiasi konsensuso kūrimu, tarpininkavimu ir derybomis tarp skirtingų suinteresuotųjų, vartoja *įtraukiančiosios lyderystės* (angl. *Facilitative leadership*) sąvoką. Įtraukiančioji lyderystė taip pat yra svarbi įtraukiant ir atstovaujant silpnesniems suinteresuotiesiems ir kuriant visų dalyvių *tarpusavio pasitikėjimą* (angl. *Building trust*), kuris išskiriamas kaip dar vienas svarbus bendradarbiavimo veiksnys, be kurio nėra įmanomas sėkmingas bendradarbiavimo vystymas.

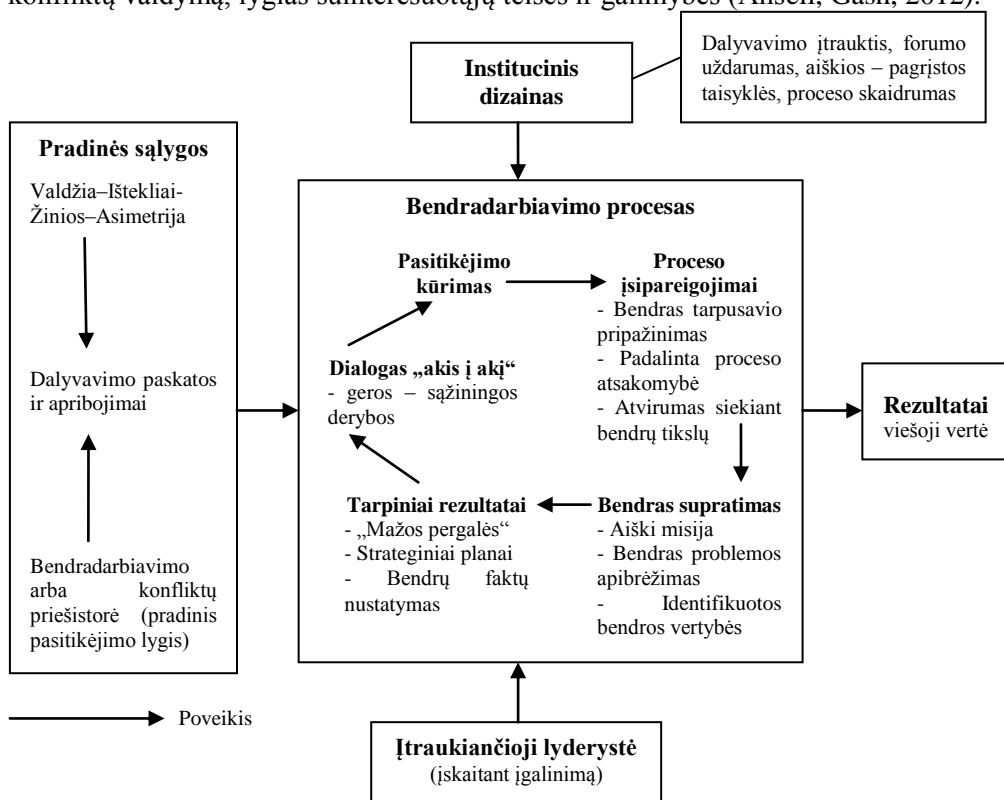
Na, ir paskutinis, tačiau ne mažiau svarbus tokio pobūdžio bendradarbiavimo veiksnys yra *skaidrumas ir atvirumas* (angl. *Transparency and openness*). Siekiant sukonstruoti veiksmingą bendradarbiavimo mechanizmą, pirmiausia yra būtinas aiškus ir visiems suprantamas bendradarbiavimo procesas. Tik numatant aiškų ir skaidrų dalyvavimo procesą, visi suinteresuotieji galės tinkamai paveikti sprendimų priėmimą ir turės *bendrą supratimą* (angl. *Shared understanding*), ko jie visi kartu gali pasiekti (Ansell, Gash, 2007). *Keitimasis argumentais, žiniomis ir ištekliais* gali sukurti realistiškesnį ir platesnį požiūrį, apimančią sprendžiamos problemos supratimą, ir susitelkti į potencialias sprendimų alternatyvas. Skaidrus ir atviras bendradarbiavimo procesas gali įtikinti suinteresuotuosius, kad bendras konsensusas nėra susijęs su įvairiomis manipuliacijomis (Johnston *et al.*, 2010) ir nėra paveiktas daugiau galių turinčių dalyvių.

Taigi bendradarbiavimas yra gana plati sąvoka, ir jo įgyvendinimas reikalauja ne tik valdžios institucijų išteklių bei gebėjimų, norint sėkmingai įdiegti šią veiklos valdymo organizavimo formą, bet ir *suinteresuotųjų noro ir galimybių dalyvauti bendradarbiavimo procese*. Autoriai Ansellis ir Gash (2007), išanalizavę daugelį mokslinėje literatūroje aptariamų bendradarbiavimo atvejų, parengė tarpsektorinio bendradarbiavimo modelį (žr. 1.5.2.1 pav.), kuriame išskiriami keturi kintamieji – pradinės sąlygos, institucinis dizainas / modelis, vadovavimo / lyderystės ir bendradarbiavimo procesas.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, autoriai pabrėžia tam tikras pradines sąlygas, kurios gali palengvinti arba apsunkinti valdžios institucijų ir nevalstybinių suinteresuotųjų bendradarbiavimą. Tai gali būti *priešistorė*, kuri egzistuoja tarp dalyvaujančių suinteresuotųjų šalių ir lemia išankstinį tam tikrų narių nusistatymą ar daro įtaką pradiniam abipusiam pasitikėjimui. Svarbios yra tam tikros paskatos ir apribojimai, kurie daro įtaką suinteresuotųjų dalyvavimo kokybei. Svarbi atspirties sąlyga, daranti įtaką bendradarbiavimo galimybėms, yra valdžios asimetrija, ištekliai ir žinios. Pasak Ansellio ir Gash (2007), asimetrijos problema yra ypač svarbi: jeigu kai kurios suinteresuotos šalys neturi tinkamų pajėgumų, statuso ar išteklių dalyvauti

lygiomis teisėmis su kitais suinteresuotaisiais, bendradarbiavimo procesas bus linkęs į manipuliacijas.

Todėl, kai kalbama apie tarpsektorinio bendradarbiavimo procesą, ypatingas dėmesys yra skiriamas *abipusiam pasitikėjimui, tarpusavio išsipareigojimams ir bendram susitarimui* (Bartenberger, Grubmuller-Regent, 2014). Norint tai pasiekti, svarbus yra tiesioginis (angl. *Face-to-face*) dialogas ir dėmesys tarpiniams rezultatams, arba vadinamosioms *mažoms pergalėms*. Kita vertus, bendradarbiavimo procesas yra stipriai veikiamas institucinių struktūrų ir vadovavimo bei lyderystės. Formuluojuant bendradarbiavimo struktūras, suinteresuotieji turėtų aktyviai siekti vidinio formalaus ir neformalaus įsitraukimo, išorinio uždarumo (suinteresuotieji nebūtų įsitraukę į kitus panašius bendradarbiavimo procesus) ir aiškių bei skaidrių proceso normų ir taisyklių nustatymo. Šiame procese itin svarbus vaidmuo tenka vadovams, kurie yra atsakingi už bendradarbiavimo kokybę, proceso vientisumą, konfliktų valdymą, lygias suinteresuotųjų teises ir galimybes (Ansell, Gash, 2012).



1.5.2.1 pav. Tarpsektorinio bendradarbiavimo modelis

Šaltinis: sudaryta pagal (Ansell, Gash, 2007).

Apibendrinant aptartą modelį galima teigti, kad juo yra siekiama apibrėžti svarbiausias sąlygas ir aspektus, kurie padėtų nustatyti bendradarbiavimo proceso sėkmę ar nesėkmę. Pabrėžiama, kad bendradarbiavimas yra sudėtingas procesas, grindžiamas skirtingomis sąlygomis, institucine aplinka ir konteksto kintamaisiais. Tai procesas, kuris reikalauja suinteresuotųjų laiko, pasitikėjimo kūrimo ir

tarpusavio priklausomybės. Bet jeigu jis bus sėkmingai diegiamas į valstybių valdymą, jis ne tik duos geresnių politikos rezultatų, bet ir ilgalaikį gebėjimą transformuoti konkurenciją į bendradarbiavimą (Ansell, Gash, 2012). Negana to, autoriai išskiria ir daugiau svarbių tokio pobūdžio bendradarbiavimo privalumų:

- *Padidėjęs pagrįstumas*. Valstybių valdžiai taikant bendradarbiavimą, didėja sprendimų priėmimo pagrįstumas, tačiau nusakyti pagrįstumo lygį yra gana sudėtinga, nes sprendimų priėmimo mechanizmai ir gauti rezultatai yra susipainioję tarpusavyje. Pasak Johnstono ir kt. (2010), pagrįstumas yra stipriai priklausomas nuo suinteresuotųjų įsitraukimo lygio. Kitaip sakant, kai žmonės mato savo tiesioginio dalyvavimo įtaką priimant sprendimą, tada sprendimų pagrįstumas didėja.
- *Kliūčių prevencija*. Į ankstyvą sprendimų priėmimo etapą įtraukus reikalingus suinteresuotuosius, galima išvengti nesėkmių ir sumažinti nesėkmingos politikos įgyvendinimo riziką (Mayer *et al.*, 2005). Taip pat suinteresuotųjų įtraukimas gali sumažinti politikos įgyvendinimo sąnaudas (tiek laiko prasme, tiek ir kitų išteklių) informuojant suinteresuotuosius apie naujas politikos kryptis (Kay, 2011).
- *Atsakomybės dalijimasis*. Nevalstybiniai suinteresuotieji turi prisiimti *dalį atsakomybės* už priimtą viešosios politikos rezultatus (Ansell, Gash, 2007), kadangi tiek valdžios institucijos, tiek nevalstybiniai suinteresuotieji yra tiesiogiai atsakingi už derybų metu bendrai priimtą sprendimą. Tai reikalauja *holistinio* suinteresuotųjų *požiūrio* į bendradarbiavimo procesą, kuris apimtų keitimąsi argumentais ir ištekliais nagrinėjant problemą ir padidintų pasitikėjimą tarp suinteresuotųjų.
- *Viešosios politikos procesas praturtinamas išteklių mainais*. Gebėjimas praturtinti viešosios politikos procesą nauja informacija ir žiniomis, kurių valdžios institucijos nebūtų galėjusios gauti neįtraukusios suinteresuotųjų, yra didelis tokio bendradarbiavimo privalumas. Tai yra *raktas* lankstesnio ir iniciatyvesnio valdymo link (Sorensen, Torfing, 2009).

Apibendrinant galima teigti, kad tarpsektorinis bendradarbiavimas apima:

- *Sąveiką tarp viešojo, privataus, nevyriausybinių sektorių ir pilietinės visuomenės*, kas leidžia į sprendimų priėmimo procesą valstybiniu mastu įtraukti skirtingus suinteresuotuosius ir socialinius partnerius ir kurti abipusį bendradarbiavimą.
- *Veiklos valdymą ir dalyvavimą*, kadangi bendradarbiavimu yra siekiama papildyti, o ne pakeisti tradicinius viešojo valdymo mechanizmus.
- *Tarpusavio priklausomybę*, atspindinčią besikeičiančius vaidmenis ir galios pasiskirstymą tarp viešojo, privataus, nevyriausybinių sektorių ir pilietinės visuomenės.
- Įvairių formų ir organizacijų, kurios taip pat gali prisitaikyti bendradarbiavimo procese, *lankstumą ir atvirumą*.
- *Papildomumą vietoje konkurencijos*, nes bendradarbiavimo procesas palengvina ginčytinų klausimų sprendimą, suteikia struktūrą politinėms diskusijoms ir sukuria sąlygas suderinti ir sukoordinuoti papildomus išteklius.

Pažymėtina, kad šioje disertacijoje tarpsektorinis bendradarbiavimas yra apibrėžiamas kaip *skirtingų institucijų ar sektorių (viešojo, privataus ir nevyriausybinių) sąveika, siekiant kolektyvinio sprendimų priėmimo, kur valdžios institucijos ir socialiniai partneriai išipareigoja formuluoti konsensu grįstą viešąją politiką ar priimti konkretų sprendimą, grįstą dalijimusi informacija, ištekliais ir bendra veikla tam, kad būtų pasiekta geriausių rezultatų, kurių pasiekti būtų neįmanoma, jeigu institucijos ar sektoriai veiktų atskirai*. Tarpsektoriniu bendradarbiavimu yra užtikrinamas horizontalus ir vertikalus valdžios veiklos koordinavimas siekiant politikos nuoseklumo, efektyvesnio išteklių panaudojimo, skatinama ir pasiekama sinergija ir inovacijos. Galima teigti, kad, norint sėkmingai vystyti tarpsektorinį bendradarbiavimą šalyje, yra svarbūs šie esminiai veiksniai – *teisinis suinteresuotųjų įtraukimo reglamentavimas, užtikrinantis įvairių suinteresuotųjų (atstovaujančių skirtingiems interesams) dalyvavimą, suinteresuotųjų kaip lygiaverčių partnerių traktavimas, įtraukiančiosios lyderystės skatinimas, abipusis partnerių pasitikėjimas, bendras problemų supratimas, išteklių mainai ir suinteresuotųjų noras įsitraukti į sprendimų priėmimo procesus*.

1.5.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo dimensija

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas nėra naujas reiškinys (Peters, 2006), tačiau pastaruoju metu šis požiūris į valdžios institucijų veiklos organizavimą tapo itin svarbus dėl valstybių valdymui kylančių iššūkių. Pagrindiniai reikalavimai, nulemiantys tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvas, yra susiję su augančia valstybių konkurencija, naujomis informacinėmis technologijomis, globalizacija, išorinės aplinkos sukeltu neapibrėžtumu ir dinamiškumu. Valstybių valdžia susiduria su augančiais piliečių lūkesčiais ir nuolatiniu spaudimu dėl mažėjančių viešojo sektoriaus išteklių. Poreikis ieškoti naujų efektyvesnių viešųjų paslaugų teikimo būdų ir suvokimas, kad kylančios problemos tampa vis sudėtingesnės, reikalauja didesnio valstybių valdžios susitelkimo ir įvairių valdžios institucijų sąveikos (Halligan, Buick, O'Flynn, 2011; Connecting Government, 2004).

Dalis autorių pabrėžia, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas atsirado kaip atsakas į naujosios viešosios vadybos nulemtą valdžios susiskaidymą ir vykdytų reformų neefektyvumą (Ling, 2002), todėl tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvų poreikis gali būti siejamas ne tik su išorinės aplinkos nulemtais iššūkiais, bet ir su valstybių viduje vykdomomis viešojo valdymo reformomis. Dažniausiai mokslininkų darbuose tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvos yra įvardijamos gana skirtingomis sąvokomis – horizontali valdžia (angl. *Horizontal government*), sujungta valdžia (angl. *Joined-up-government*), visa apimanti valdžia (angl. *Whole-of-government*) ar holistinė / integruota valdžia (angl. *Holistic / integrated government*), tačiau iš principo šių iniciatyvų esmė yra labai panaši – horizontaliu požiūriu grįstų valdymo procesų ir priemonių taikymas valdžios institucijų veikloje.

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra gana plati sąvoka, kuri pateikia keletą skirtingų požiūrių į viešosios politikos formavimą, viešųjų paslaugų teikimą ir viešojo valdymo praktiką. Bendriausia prasme tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra suprantamas kaip bendradarbiavimas tarp skirtingų sričių ir lygių valdžios institucijų, siekiant sujungti viešąją politiką ir programas ir pasiekti efektyvesnį bei

veiksmingesnį jos įgyvendinimą bei viešųjų paslaugų teikimą (MAC, 2004). Svarbus tampa bendros politikos darbotvarkės ir prioritetų suvokimas, apimantis didesnę veiklos nuoseklumą ir bendrus tarpinstitucinius tikslus. Galima teigti, kad iš esmės tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali vykti *visais valdžios lygiais*, taip pat tarp skirtingų valdžios institucijų, departamentų ar agentūrų.

Pasak Bakviso ir Juilieto (2004), tarpinstitucinis bendradarbiavimas – tai koordinavimo ir vadovavimo veiklų rinkinys tarp dviejų ar daugiau institucinių vienetų, tarpusavyje neturinčių hierarchinės kontrolės siekiant bendrų rezultatų, kurių nebūtų galima pasiekti šioms institucijoms dirbant atskirai (p. 9). Autoriai pabrėžia, kad šio reiškinio atžvilgiu vyksta koordinavimas be hierarchijos ir kaip svarbų tarpinstitucinio bendradarbiavimo bruožą išskiria hierarchinių santykių ir kontrolės tarp šių institucijų nebuvimą. Taigi svarbiu tarpinstitucinį bendradarbiavimą lemiančiu veiksniu, kuris skatina žinių kūrimą ir tarpusavio institucijų pasitikėjimą, tampa *neformalus bendradarbiavimas*, arba kitaip – *neformalūs ryšiai*, kai nepriklausomi valdžios institucijų vienetai susiduria su tomis pačiomis problemomis.

Pasak Phillipso (2004), tarpinstitucinį bendradarbiavimą galima apibrėžti kaip tokį, kuris remiasi: *tinklais, o ne hierarchija; tarpusavio priklausomybe, o ne galios santykiais; derybomis, o ne kontrole; įgaliojimų suteikimu, o ne vadovavimu*. Taigi tarpinstitucinis bendradarbiavimas keičia hierarchiniais ryšiais grindžiamą valdymo sistemą į bendradarbiavimą, koordinavimą ir atsakomybės dalijimąsi už priimamus sprendimus ir gautus rezultatus grindžiama veikla. Fergusonas (2009) pabrėžia tris bendrus tarpinstitucinio bendradarbiavimo bruožus:

- *Ne hierarchines struktūras* – tarpinstitucinis bendradarbiavimas atsiejamas nuo vertikalių institucinių struktūrų, kur sprendimai, susiję su viešosios politikos ir viešųjų paslaugų teikimu, yra priimami centralizuotu hierarchiniu būdu. Pagal horizontalų požiūrį sprendimai yra priimami bendradarbiaujant ir dalijantis valdžia bei atsakomybe, tačiau neatsisakant ir tam tikros priežiūros.
- *Bendradarbiavimą, ne konkurenciją* – tarpinstitucinio bendradarbiavimo požiūris nurodo, kad itin svarbus tampa suinteresuotųjų įtraukimas į viešojo valdymo procesus, siekiant bendrų tikslų per bendradarbiavimą grįstą veiklą ir tinklų sistemą.
- *Koordinavimą* – tarpinstitucinis bendradarbiavimas kilo iš praktinės valstybių veiklos, susijusios su *koordinuota valdžia*, pabrėžiant poreikį atskiriems vienetams *dirbti kartu*.

Hopkinsas ir kt. (2001) teigia, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas dažnai yra vienintelis ir geriausias būdas gauti siekiamų rezultatų. Nors trumpuoju laikotarpiu šis bendradarbiavimas gali būti ir nevisiškai efektyvus, tačiau, žvelgiant iš ilgalaikės perspektyvos, tai vienas veiksmingiausių valdžios institucijų veiklos organizavimo būdų. Taip yra todėl, kad tokio pobūdžio bendradarbiavimas leidžia spręsti itin sudėtingas kompleksines problemas ir reaguoti į viešųjų paslaugų poreikį visuomenėje. Galima identifikuoti keturis tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksnius, kurie lemia sėkmingą jo įgyvendinimą:

1. *Komandos ir tinklų mobilizacija* yra svarbi siekiant horizontalios institucijų sąveikos nuoseklumo. Išskiriami šie veiksniai, skatinantys mobilizaciją:
 - Didelį poveikį komandiniam darbui turi tinkamas *vadovavimas ir lyderystė*, kuri veikia geriausiai, kai šia lyderyste yra dalijamasi (angl. *Shared leadership*) atsižvelgiant į aplinkybes ar asmenines vadovo savybes. Dialogas ir įtikinėjimas yra pagrindiniai metodai, siekiant nustatyti esamas galimybes ir spręsti kylančius konfliktus.
 - *Komandinis darbas* daro horizontalią partnerystę darnią. Ankstyvas ir atviras susitarimas suteikia kolektyvinės atsakomybės jausmą, o atlyginimas ir pripažinimas skatina bendradarbiauti.
 - *Pasitikėjimo skatinimas* yra tiesiogiai susijęs su iniciatyvumu. Patikimumo kūrimas, investavimas į tarpusavio sąveiką, atvirumas ir nuolatinis dialogas apima abipusį pasitikėjimą ir kuria bendrą kultūrą.
2. *Bendros struktūros vystymas* yra svarbus veiksnys, užtikrinantis bendrų tikslų siekimą. Jis apima:
 - *Bendrą supratimą* aktualių klausimų ir svarbių problemų, kurių sprendimas reikalauja tarpusavio bendradarbiavimo ir dialogo.
 - Tarpusavio dialogas lemia aiškių *bendrų tikslų* ir *rezultatų* nustatymą.
 - Aiškumas dėl bendrų tikslų ir rezultatų, taip pat dėl atsakomybės gali skatinti *veiksmingą atskaitomybę*. Ji yra būtina, norint efektyviai įgyvendinti siektinus rezultatus ir įgyti visuomenės pasitikėjimą.
3. *Pagalbinių struktūrų kūrimas* siekiant ilgalaikių santykių ir pasiekimų. *Neformalios struktūros* yra lankstesnės ir reikalaujančios mažiau išteklių, o formalios yra labiau ribotos ir reikalaujančios daugiau išteklių, taigi:
 - Kai *dalijamasi informacija*, norint palengvinti bendradarbiavimą, neformalios struktūros gali padėti skatinant dažnesnį ir atviresnį pokalbį. Priešingai nei formalios struktūros, kurioms reikia duomenų kokybės ir nuoseklaus dokumentacijos tvarkymo.
 - Kai *dalijamasi ištekliais*, norint sukurti naujus pajėgumus, struktūros pasirinkimas dažnai priklauso nuo išteklių kiekio ir susitarimo trukmės. Didelio masto ir trukmės išteklių mainai turi būti formaliai apibrėžti.
 - Kai *dalijamasi įgaliojimais* priimant svarbius sprendimus, peržengiančius vienos institucijos kompetencijų sritį, formalios struktūros yra privalomos, todėl svarbu orientuotis į ilgalaikių santykių kūrimą.
4. *Pagreičio išlaikymas* yra svarbus veiksnys, apimantis horizontalaus valdymo iniciatyvų palaikymą, nes dažniausiai institucijos yra prisitaikiusios veikti vertikaliuose struktūrose. Norint tą pasiekti reikia:
 - Iš anksto nustatyti *ateities gaires*, kurios leistų pamatyti sėkmę, parodytų padarytą pažangą ir pasiektus rezultatus.
 - Būtinai *nuolatinis mokymosi* procesas, siekiant įgyti reikiamų kompetencijų ir patirties, kuri yra svarbi bendradarbiavimo efektyvumui.

Taigi, pasak Hopkinso ir kt. (2001), kritiniai tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai yra darnios ir motyvuotos komandos kūrimas, bendradarbiavimo sistemos plėtra, teisėtos ir lanksčios tiek formalios, tiek neformalios struktūros. Ne mažiau

svarbus yra ir vadovavimas, bendras įsipareigojimas ir atsakomybės dalijimasis, norint sėkmingai įdiegti tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvas.

Praktikoje pasiekti sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą yra gana sudėtinga. Tai priklauso nuo tokių veiksnių, kaip *valdymo kultūra, įgūdžiai, gebėjimai, valdymo sistemos ir struktūros*, kurios palaiko bendradarbiavimo ir integruotus veiklos metodus. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas reiškia padidėjusią *integraciją, koordinavimą ir valdžios gebėjimus*. Galima išskirti šiuos kritinius veiksnius, kurie lemia sėkmingą tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvų diegimą (Ling, 2002; Parker, O'Leary, 2006):

- Siekiami *tiksiai* turi būti *bendri, aiškiai apibrėžti ir tarpusavyje suderinti*.
- Turi būti numatytos *veiklos stebėsenos ir vertinimo* sistemos.
- Reikalingi *pakankami ir tinkami ištekliai* šioms tikslams pasiekti.
- Reikalinga *stipri lyderystė, vadovavimas* komandai ir *iniciatyvumas* einant tikslų link.
- Svarbi *bendradarbiavimu grįsta veikla* ir *bendras atsakomybės jausmas*.

Dažniausiai moksliniuose šaltiniuose yra pabrėžiama, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas kilo iš skirtingų valstybių praktinės veiklos, tačiau, nepaisydamas to, Lingas (2002) išskiria keturias svarbiausias tarpinstitucinio bendradarbiavimo dedamąsias (žr. 1.5.3.1 lentelę), kurios apima:

- *naujus tarporganizacinio darbo būdus*, grįstus naujomis tarporganizacinės sąveikos formomis, kai yra nustatyti bendri tikslai ir susitarta dėl valdymo struktūros, procesų, vaidmenų ir įsipareigojimų;
- *naujus organizacijų tipus*, kai organizacijos kultūra remia ir palaiko veiklą už organizacijos ribų ir geba tai daryti, įskaitant darbuotojų įgūdžių tai daryti vystymą;
- *naują atskaitomybės ir paskatų sistemą*, kuri yra integruota į veiklos valdymo sistemą, kai organizacijos siekia tiek institucinių (funkcinių), tiek bendrų (tarpfunkcinių) tikslų;
- *naujus viešųjų paslaugų teikimo būdus*, kai yra labiau orientuojamasi į vartotojų aptarnavimą, steigiami vartotojų paslaugų centrai, teikiantys integruotas ir geriau gyventojų poreikius atitinkančias paslaugas.

1.5.3.1 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo dedamosios

Nauji tarporganizacinio darbo būdai	Nauji organizacijų tipai	Nauja atskaitomybės ir paskatų sistema	Nauji paslaugų teikimo būdai
- Bendra lyderystė; - Suvienyti biudžetai; - Sujungtos struktūros; - Jungtinės komandos	- Kultūra ir vertybės; -Bendra informacija; - Mokymasis	- Bendros užduotys; - Veiklos matavimas; - Reguliavimas	- Bendras konsultavimas / įtraukimas; -Bendras dėmesys vartotojams; -Bendra vartotojų sąveika

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Lingu (Ling, 2002).

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvos, apimančios naujus darbo metodus, atskaitomybės ir paskatų sistemą, kultūrą ir filosofiją bei naujus politikos formavimo, programų valdymo ir paslaugų teikimo būdus (žr. 1 priedą), yra

naudingos dėl daugelio priežasčių. Apibendrinant tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiamą naudą, galima išskirti šiuos pagrindinius jo privalumus (Halligan, Buick, O'Flynn, 2011; Ferguson, 2009; Ling, 2002):

- Gerinami valdžios institucijų veiklos rezultatai siekiant viešųjų gėrybių piliečiams.
- Atsižvelgiant į sudėtingus socialinius-ekonominius klausimus yra vystomos integruotos programos, apimančios platesnį institucijų ir gebėjimų ratą.
- Išnaudojama masto ekonomija, pvz., keičiantis duomenimis ir informacija; sumažinant sutampančias ir besidubliuojančias paslaugas; sutelkiant išteklius; racionalizuojant paslaugas.
- Gerinamas paslaugų teikimas, paslaugas teikiant kitais būdais, pvz., diegiant *vieno langelio* principą.
- Skatinamos inovacijos ir nauji veiklos būdai, sutelkiant žmones iš skirtingų organizacijų su įvairiomis kompetencijomis.
- Gerinama valstybės tarnautojų patirtis problemas sprendžiant platesniame kontekste ir didinant tinklus.

Nepaisant išskiriamų privalumų, svarbu pabrėžti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas negali išspręsti visų valstybės valdžiai kylančių iššūkių ir problemų, tačiau, atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką, kurioje valdžios institucijos ir tarnautojai turi priimti reikiamus sprendimus, formuoti ir įgyvendinti politiką bei programas, horizontalūs ryšiai tampa neišvengiami. Nors tarpinstitucinio bendradarbiavimo tikslas yra siekis pagerinti valdžios efektyvumą ir veiksmingumą ir teikti geresnės kokybės viešąsias paslaugas, jis gali trukdyti jų pažangai, jeigu nėra numatyta aiški kryptis, vadovavimas, lyderystė ir atskaitomybė. Norint pasiekti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas duotų maksimalią naudą, tinkamas vaidmuo turi būti skiriamas koordinavimo ir vadovavimo struktūroms sukurti. Labai svarbu yra laiko ir energijos investicijos, norint įgyti pasitikėjimą ir užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą tinklų sistemoje. Horizontalus koordinavimas taip pat reikalauja politinių ir vykdomosios valdžios lyderių įsitraukimo bei įsipareigojimų, todėl politikos lyderiai turi aktyviai veikti valdant tinklus ir teikiant viešąsias paslaugas ir užtikrinti bendrus viešojo valdymo sistemos pajėgumus (Stoker, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas apima:

- Nuoseklų horizontalų bendradarbiavimą ir koordinavimą, vykstantį *tarp skirtingų valdžios institucijų* – ministerijų, departamentų ir / ar agentūrų ir *įvairiais valstybės valdžios lygiais*.
- Hierarchines (tradicines) struktūras ir kontrolės mechanizmus keičia *bendradarbiavimo, integravimo bei koordinavimo mechanizmai ir neformalūs santykiai*.
- *Naujus paslaugų teikimo būdus*, grįstus naujomis sąveikos formomis, taip užtikrinant integruotą viešųjų paslaugų teikimą, sujungiant ir suderinant paslaugas, siekiant suformuoti vientisą paslaugų gyventojams sistemą.
- *Naują atskaitomybės ir paskatų sistemą*, kuri yra integruota į veiklos valdymo sistemą, siekiant bendrų tikslų ir rezultatų.

Pažymėtina, kad šioje disertacijoje tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra suprantamas kaip *koordinavimo ir vadovavimo veiklos, grįstos tarpusavio priklausomybe bei sąveika ir derybomis tarp dviejų ar daugiau institucinių vienetų, neturinčių hierarchinio ryšio, siekiant bendrų rezultatų, kurių nebūtų galima pasiekti šioms institucijoms dirbant atskirai*. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra būtina sąlyga siekiant užtikrinti strateginį šalies vystymą ir įgyvendinti *sujungtos ir / ar visa apimančios* valdžios principą. Tai gerina valdžios institucijų gebėjimą tinkamai reaguoti į sudėtingus viešosios politikos iššūkius, kurie nėra priskirti vienos institucijos kompetencijai ir padeda pasiekti veiksmingumą tarp skirtingų institucijų ribų. Galima teigti, kad, norint sėkmingai vystyti tarpinstitucinį bendradarbiavimą šalyje, yra svarbūs šie esminiai veiksniai – *neformalus bendradarbiavimas, lanksčios struktūros (tiek formalios, tiek neformalios), komandinio darbo skatinimas, valdžios institucijų valdymo kultūra, tarnautojų įgūdžiai ir gebėjimai, vadovavimas ir lyderio vaidmuo bei bendras įsipareigojimas ir atsakomybės tarp skirtingų institucijų dalijimasis*.

1.5.4. Įgalintojo pilietiškumo dimensija

Piliečių dalyvavimas sprendžiant visuomenei aktualias problemas nėra naujas reiškinys, todėl iki šiol mokslinėje literatūroje yra plačiai pabrėžiama, kad piliečių dalyvavimas yra esminis kiekvienos demokratinės valstybės veiklos efektyvumo užtikrinimo kriterijus (Bovaird, Loffler, 2003; Callahan, 2007; Held, 2002; Mizrahi, Vigoda-Gadot, 2009). Tarptautiniuose dokumentuose ir ES rekomendacijose piliečių dalyvavimui visuomenės gyvenime ir valstybės valdyme skiriama itin daug dėmesio, pabrėžiant piliečių dalyvavimą kaip vieną iš svarbiausių pilietinės visuomenės kūrimo ir stiprinimo garantų (OECD, 2009). Aktyvus piliečių dalyvavimas viešajame valdyme vis dažniau yra pripažįstamas kaip viešosios vertės kūrimo ir inovacijų viešajame sektoriuje *variklis* (Lenihan *et al.*, 2007). Piliečių, jų grupių įtraukimas į kasdieninį viešosios politikos kūrimą yra viena svarbiausių valdžios institucijų efektyvios veiklos sąlygų, užtikrinančių racionalių ir efektyvių sprendimų priėmimą. Suvokus, kad valdžia viena negali išspręsti sudėtingų ir kompleksinių problemų, piliečių dalyvavimo vaidmuo tampa itin aktualus.

Bendriausia prasme piliečių dalyvavimas valstybės valdyme dažniausiai yra suprantamas kaip procesas, kurio metu visuomenė gali išreikšti savo nuomonę, susirūpinimą, poreikius ir vertybes, įsitraukdama į sprendimų priėmimo procesą (Nabatchi, 2012). Rowe ir Freweris (2005) piliečių dalyvavimą apibrėžia kaip procesą, kurio metu piliečiai, oficialiai neišrinkti arba nepaskirti priimti sprendimus, kartu su oficialiais asmenimis dalyvauja sudarant viešosios politikos darbotvarkę ir / ar priimant sprendimus, susijusius su aktualiais klausimais ar viešąja politika, kuri turi įtakos jų interesams. Tačiau piliečių dalyvavimą sieti tik su sprendimų priėmimu nebėra tikslinga, toks šios sąvokos traktavimas yra ganėtinai siauras ir neatskleidžia piliečių dalyvavimo šiuolaikiniame valstybės valdyme svarbos ir ypatumų. Pažymėtina, kad šiuolaikiniame valdymo etape piliečių dalyvavimas yra suprantamas kaip piliečių ir valdžios bendradarbiavimas, kaip tam tikra valdžios institucijų veiklos kontrolės forma, kaip galimybė dalyvauti viešųjų paslaugų bendro kūrimo procese ir, be abejo, kaip kiekvieno piliečio teisė ir galimybė dalyvauti su jo

gyvenimu susijusių viešojo valdymo sprendimų priėmimo procese, siekiant kuo racionalesnių ir efektyvesnių sprendimų priėmimo.

Moksliniuose šaltiniuose išskiriama daugybė piliečių dalyvavimo viešajame valdyme formų bei būdų ir pateikiama ne viena šio proceso klasifikacija. Piliečiai dalyvauti valstybės valdyme gali tiesiogiai (pvz., dalyvaudami rinkimuose, pateikdami peticijas, skundus, prašymus ir pan.) ir netiesiogiai (pvz., nuomonių apklausos, valdžios atstovų galimybė išsiaiškinti nuomonę per masines informavimo priemones ir pan.). Be minėtos klasifikacijos, piliečių dalyvavimas mokslinėje literatūroje taip pat klasifikuojamas į konvencinį ir nekonvencinį dalyvavimą. Konvencinis dalyvavimas apima teisėtas formas, tai – rinkimai, rinkimų kampanijos, įvairūs vieši kontaktai su pareigūnais, veikla bendruomenėje. Nekonvencinis dalyvavimas apima tuos veiksmus, kurie nesiremia institucinėmis politinio proceso įtakos formomis (tai demonstracijos, mitingai, streikai, piketo akcijos ir kt.).

Būdų piliečiams dalyvauti viešojo valdymo procese įvairovė yra labai plati. Ji apima teisę vienytis į bendrijas, politines partijas, asociacijas, dalyvauti mitinguose, vietos gyventojų apklausose, demonstracijose, susirinkimuose, visuomeniniuose judėjimuose, referendumo teisė, įstatymo leidybos teisė, peticijos teisė, plebiscitas, gyventojų forumai, įvairūs vartotojų pasitenkinimo tyrimai, besinaudojančiųjų paslaugomis kontrolė ir daugybė kitų dalyvavimo formų. Tai rodo, kad piliečių įsitraukimas į viešojo valdymo procesą yra naudingas abiem pusėms – ne tik patiems piliečiams, bet ir valdžios institucijoms (žr. 1.5.4.1 lentelę).

1.5.4.1 lentelė. Piliečių dalyvavimo viešajame valdyme privalumai

Privalumai piliečiams	Privalumai valdžios institucijoms
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bendradarbiavimas ugdo abipusį pasitikėjimą. ➤ Padeda įtikinti valdžią priimti piliečiams naudingesnį sprendimą. ➤ Stiprina demokratiją ir skatina piliečius aktyviai dalyvauti visuomenės gyvenime. ➤ Mažina piliečių nepasitikėjimą, nusišalinimą ir apatiją ir stiprina įsipareigojimą pačiai bendruomenei. ➤ Piliečiai geriau suvokia ir įvertina valdžios galią, apribojimus ir sunkumus, su kuriais susiduria valdžia, priimdama sprendimus. ➤ Įgalina piliečius suprasti demokratines vertybes ir idėjas. ➤ Piliečiai gali iš dalies kontroliuoti politikos procesą. ➤ Ir kt. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bendradarbiavimas ugdo abipusį pasitikėjimą. ➤ Padeda nustatyti bendruomenės poreikius ir prioritetus. ➤ Padeda įtikinti piliečius ir įgauti jų paramą dėl priimto sprendimo. ➤ Išskaido piliečių nerimą ir priešišumą dėl nepopuliaraus sprendimo. ➤ Įgalina gauti geriausiam sprendimui priimti reikiamos informacijos. ➤ Pelną sprendimų pagrįstumą. ➤ Padeda valdininkams spręsti konfliktus, pasiekti konsensusą ir užsitikrinti piliečių paramą, išvengiant papildomų sąnaudų. ➤ Gali padėti koreguoti ir tobulinti programas, norint užsitikrinti visuomenės atsaką. ➤ Leidžia valstybės tarnautojams parodyti piliečiams, kad jie žino savo darbą, dirba atsakingai ir tarnauja piliečiams. ➤ Pagerėja politikos formavimas ir sprendimų įgyvendinimas. ➤ Ir kt.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Roberts, 2004; Irvin, Stansbury, 2004).

Piliečių dalyvavimas valstybės valdymo procese skatina piliečių ir valdžios bendradarbiavimą ir partnerystę. Ši partnerystės forma yra naudinga tiek patiems piliečiams, nes sudaro galimybes įgyvendinti jų konstitucinę teisę tiesiogiai dalyvauti valstybės valdyme ir išsakyti aktualiausias visuomenės problemas, tiek ir valdžios institucijoms, kurioms šis bendradarbiavimas padeda nustatyti visuomenės problemas ir prioritetus, ir papildomai suteikia naudingos informacijos reikalingam sprendimui priimti. Ne mažiau svarbu yra tai, kad piliečių dalyvavimas yra tam tikra valdžios institucijų veiklos reguliavimo ir kontrolės forma, skatinanti jų veiklos skaidrumą ir atsakomybę piliečiams, taip sukuriant sąlygas geram viešajam valdymui. Kai kurie teoretikai piliečių dalyvavimą vertina kaip tinkamą priemonę koreguoti valdančiųjų sluoksnių politikos klaidas įgyvendinant politikos uždavinius. Bovairdas ir Loffleris (2003a) pabrėžia, kad piliečių įtraukimas yra pagrindinis efektyvaus valdymo elementas, didinantis politikos formavimo ir sprendimų priėmimo kokybę.

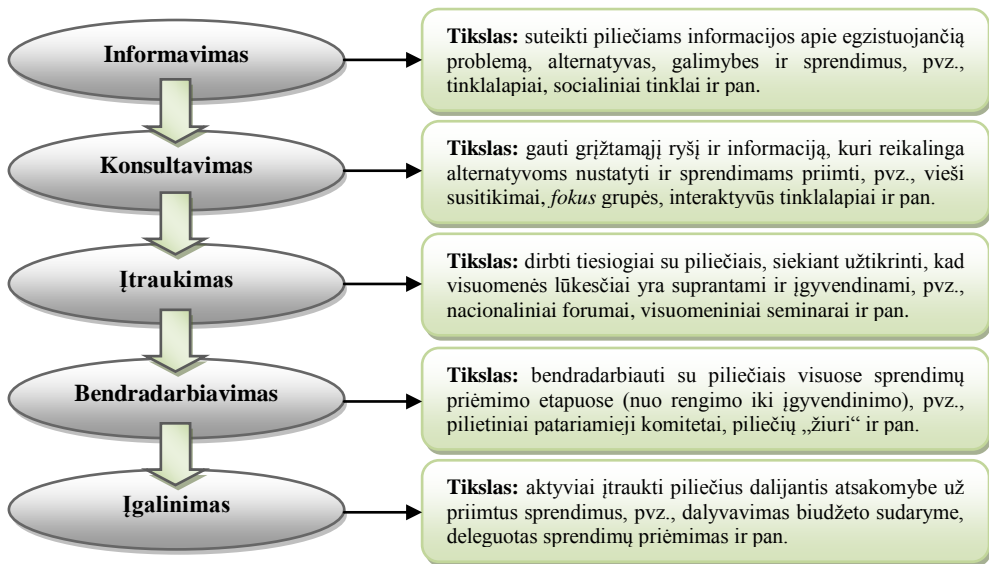
Viena svarbiausių kiekvienos valstybės funkcijų yra viešųjų paslaugų teikimo administravimas. Siekiant viešųjų paslaugų kokybės, valstybės kaštų mažėjimo ir vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis, aktyvus piliečių dalyvavimas viešųjų paslaugų teikimo procese yra labai svarbus (Whitaker, 1980), kadangi tai įgalina valdžios institucijas kurti programas ir teikti paslaugas, atitinkančias piliečių poreikius. Pastaruoju metu itin suaktyvėjo piliečių, kaip viešųjų paslaugų bendrakūrėjų vaidmuo, tai reiškia, kad piliečiai yra ne tik tiesioginiai viešųjų paslaugų gavėjai, bet ir aktyviai prisideda prie šių paslaugų kūrimo bei jų tobulinimo. Bendrasis paslaugų kūrimas pripažįstamas kaip požiūris į viešųjų paslaugų reformą ir traktuojamas kaip naujas viešųjų paslaugų teikimo modelis, padėsiantis pagerinti viešųjų paslaugų kokybę ir jų efektyvumą (Petukienė, 2010; Raipa, Petukienė, 2009).

Šiuo viešojo valdymo pokyčių laikotarpiu, kai valstybėse iš esmės keičiasi požiūris į piliečius, labiausiai yra pabrėžiamas tiesioginio piliečių dalyvavimo viešajame valdyme aspektas. Galima išskirti mažiausiai dvi priežastis, kodėl svarbus tampa būtent tiesioginis piliečių dalyvavimas (Nabatchi, 2012):

- *Priežastys, susijusios su norminiais idealais.* Teisė piliečiams dalyvauti valstybės valdyme yra reglamentuojama tiek tarptautiniuose, tiek ir nacionaliniuose dokumentuose kaip esminis demokratijos užtikrinimo ir teisėtumo, skaidrumo, atskaitomybės bei kitų demokratijos vertybių skatinimo principas. Be to, piliečiai turi turėti nuomonę (ir norėti ją išreikšti) priimant sprendimus, darančius įtaką jų gyvenimo kokybei.
- *Priežastys, susijusios su pragmatiniais dalyvavimo privalumais.* Tradiciniai būdai spręsti viešojo valdymo problemas daugiau *nebeveikia*, nes ne tik pačios valdymo problemos tampa vis kompleksiškesnės ir sudėtingesnės, bet ir didėja piliečių lūkesčiai (Leighninger, 2012). Piliečių dalyvavimas yra potencialus šių problemų sprendimų būdas, nes apima daugialypę naudą ne tik patiems piliečiams, bet ir jų bendruomenėms bei viešajam valdymui. Tai sukuria geresnius viešosios politikos sprendimus ir pagerina valdymą, nes galima disponuoti didesniu informacijos kiekiu ir lengviau surasti konsensusą.

Atsižvelgiant į tai, tiesioginis piliečių dalyvavimas reguliariai turėtų būti įtraukiamas į viešosios politikos procesą.

Mokslininkai ir praktikai sukūrė daugybę įvairių modelių, sistemų ir tipologijų, norėdami suprasti piliečių dalyvavimą valstybės valdyme (Cooper, Bryer, Meek, 2006; Creighton, 2005; Fung, 2006; NCDD, 2008), bet labiausiai paplitusi ir šiam laikotarpiui itin aktuali yra Tarptautinės visuomenės dalyvavimo asociacijos (angl. *International Association for Public Participation – IAP2*) pateikiama piliečių dalyvavimo viešajame valdyme lygį nusakanti tipologija (žr. 1.5.4.1 pav.). Galima akcentuoti, kad piliečių dalyvavimo samprata ir jų įsitraukimo į viešojo valdymo ir sprendimų priėmimo procesus lygis keičiasi iš esmės, kadangi pereinama nuo tokių sąvokų, kaip piliečių informavimas ir konsultavimas (OECD, 2001), prie piliečių ir valdžios bendradarbiavimo bei jų įgalinimo, arba kitaip – įgalintojo pilietiškumo, grįsto piliečių ir valdžios bendradarbiavimu, sąvokų.



1.5.4.1 pav. Piliečių dalyvavimo viešajame valdyme lygiai

Šaltinis: adaptuota pagal (IAP2, 2007; Nabatchi, 2012 ir OECD, 2001).

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, yra išskiriami penki piliečių dalyvavimo viešajame valdyme lygiai. *Pirmasis lygmuo* yra informavimas, kur pabrėžiamas informacijos piliečiams teikimas. Šiame lygmenyje piliečiai praktiškai neturi galimybių dalyvauti sprendimų priėmimo procese, kadangi jis paremtas vienpuse sąveika. *Antrasis lygmuo* yra konsultavimas, čia pabrėžiama galimybė piliečiams išsakyti savo nuomonę vienu ar kitu klausimu. Šis procesas taip pat paremtas vienpuse sąveika, kadangi valdžia nėra įgaliota atsižvelgti į išsakytą piliečių nuomonę, tačiau suteikiamas grįžtamasis ryšys gali daryti įtaką priimtam sprendimui. *Trečiasis lygmuo* yra įtraukimas, kurio metu yra užtikrinamas piliečių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą. Šis procesas grindžiamas abipuse sąveika, ir valdžia, priimdama sprendimą, turi atsižvelgti į piliečių išsakytus

lūkesčius. *Ketvirtas lygmuo* yra bendradarbiavimas, kur pabrėžiamas piliečio, kaip partnerio, vaidmuo, įskaitant alternatyvų kūrimo ir nustatymo aspektus priimant sprendimus. Piliečių patarimai ir rekomendacijos kiek įmanoma turi būti įtrauktos į vidutinio ir aukščiausio lygio valdžios institucijų priimamus sprendimus. *Penktasis – aukščiausias – lygmuo* yra įgalinimas, kur pabrėžiamas ne tik piliečių ir valdžios bendradarbiavimu paremtas sprendimų priėmimas, bet ir atsakomybės tarp abiejų pusių dalijimasis. Taip yra stiprinamas pasitikėjimas ir užtikrinamas abiem pusėms naudingas sprendimas.

Įgalintojo pilietiškumo atsiradimas iš esmės keičia liberalią pilietybės sampratą, pagal kurią pilietis yra matomas kaip pasyvus juridinių teisių turėtojas (Torfing, Triantafillou, 2013). Įgalintojo pilietiškumo tikslas apima ne tik bendruomeniškumo ir vietos savivaldos skatinimą, bet ir gyventojų išteklių, energijos ir idėjų viešajame valdyme mobilizavimą bei sprendimų teisėtumo stiprinimą (Skelcher, Torfling, 2012). Tai veda bendradarbiavimu grįsto pilietiškumo link numatant naujus būdus piliečiams išreikšti savo poreikius ir sudarant sąlygas dalyvauti priimant valdymo sprendimus, valdant viešuosius finansus ir teikiant viešąsias paslaugas (Farrell, Goodman, 2013; Willke, 2009). Piliečių įtraukimas ir jų įgalinimas teikiant viešąsias paslaugas, sudarant sąlygas ne tik dalyvauti sprendimų priėmime, bet ir tapti paslaugų bendrakūrėjais, leidžia geriau tenkinti gyventojų poreikius ir perkelti dalį atsakomybės gyventojams, tuo didinant viešųjų paslaugų kokybę (Glor, 2005), taigi *atsakomybės dalijimasis* yra vienas svarbiausių įgalintojo pilietiškumo bruožų.

Bene esminis veiksnys, lemiantis sėkmingą įgalintojo pilietiškumo įgyvendinimą, yra tai, kad valdžia turi sudaryti *tinkamas sąlygas* piliečiams aktyviai įsitraukti į politikos formavimo procesą ir užtikrinti kuo didesnę piliečių balsų įvairovę. Praktiškai tą padaryti galima dviem būdais (OECD, 2009):

1. Sumažinant dalyvavimo kliūtis tiems piliečiams, kurie nori, bet negali dalyvauti (socialinės, ekonominės, kultūrinės, geografinės ir pan. kliūtys);
2. Skatinant dalyvavimą tų piliečių, kurie gali, bet nenori dalyvauti (jie susiduria su subjektyviomis, o ne objektyviomis kliūtimis, tokiomis kaip mažas domėjimasis politika, pasitikėjimo stoka, ribota asmeninė dalyvavimo nauda ir pan.).

Taigi vienas esminių kiekvienos valstybės uždavinių yra surasti tinkamus būdus ir parengti tam tikrus mechanizmus bei procedūras, skatinančias piliečių įtraukimą į viešąjį valdymą. Galima pabrėžti, kad ne mažiau svarbus veiksnys, norint pasiekti aukščiausią piliečių dalyvavimo lygį – įgalinimą, yra bendruomeninės lyderystės skatinimas (Pigg, 2002; Tandoh-Offin, n. d.), pabrėžiant lyderio, galinčio sujungti ir suvienyti piliečius, vaidmenį. Valdžios ir piliečių ryšys yra ypač svarbus, nes visuomenėje slypi esminiai viešojo valdymo veiksmingumo elementai. Sudėtingėjant ir tampant mažiau apibrėžtiems valstybės ir pilietinės visuomenės ryšiams, formalūs ir neformalūs šios sąveikos mechanizmai tampa daug lankstesni ir universalesni, o tai lemia ir įgalintojo pilietiškumo įgyvendinimo efektyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad įgalintasis pilietiškumas apima:

- *Sąveiką tarp valdžios institucijų ir pilietinės visuomenės, paremtą tarpusavio partneryste, bendradarbiavimu ir pasitikėjimo skatinimu.*
- *Valdžios atvirumą ir didesnę atskaitomybę ne tik informuojant, konsultuojantis ir įtraukiant, bet ir įgalinant piliečius aktyviau dalyvauti viešojo valdymo procesuose.*
- *Bendrą atsakomybę už priimtus sprendimus, tiesiogiai įtraukiant piliečius į sprendimų priėmimo procesą, viešųjų paslaugų teikimą ir viešųjų finansų valdymą.*
- *Naujus viešųjų paslaugų teikimo būdus, sudarant piliečiams sąlygas tapti viešųjų paslaugų bendrakūrėjais, siekiant geriau tenkinti jų poreikius, teikti labiau individualizuotas viešąsias paslaugas ir didinti šių teikiamų paslaugų kokybę.*

Pažymėtina, kad šios disertacijos kontekste įgalintasis pilietiškumas apibrėžiamas kaip *valdžios ir piliečių sąveika sprendimų priėmimo ir viešųjų paslaugų bendrakūros procesuose, grįsta valdžios skaidrumu, atvirumu ir piliečių įgalinimu, aktyvaus ir dalyvaujančio pilietiškumo kompetencijų vystymu.* Norint sėkmingai vystyti įgalintąjį pilietiškumą, šalyje yra svarbūs šie esminiai veiksniai – *tinkamų sąlygų piliečiams aktyviai įsitraukti į viešojo valdymo procesus sudarymas, piliečių įgalinimą skatinančių mechanizmų ir procedūrų diegimas, bendruomeninės lyderystės skatinimas, valdžios atvirumas ir atskaitomybė bei aktyvaus pilietiškumo įgūdžių lavinimas.*

Apibendrinant pirmoje disertacijos dalyje išplėtotas teorines sampratas, galima pažymėti, kad pastaraisiais metais tiek tarptautiniuose ir ES dokumentuose, tiek ir politinėje retorikoje itin plačiai pradėtas vartoti „sumaniojo viešojo valdymo“ koncepcija, kuri moksliniame diskurse dar tik atranda savąją vietą. Mokslinėje literatūroje „sumaniojo viešojo valdymo“ koncepcijos vartojimas yra fragmentiškas, taigi sumaniojo viešojo valdymo teorinis pagrindimas kyla iš poreikio sistemškai apibrėžti ir struktūrizuoti šią koncepciją skirtingų teorinių koncepcijų kontekste. Sumanusis viešasis valdymas yra viešojo valdymo sistemos pokyčių išraiška, nusakanti poreikį ieškoti naujų iniciatyvų viešojo valdymo sistemos veikloje ir pabrėžianti tradicinių viešojo valdymo modelių neefektyvumą, atsiradusį dėl kylančių sudėtingų viešojo valdymo iššūkių, nuolat besikeičiančios ir nestabilios viešojo valdymo aplinkos.

Atlikta mokslinių šaltinių analizė parodė, kad sumaniojo viešojo valdymo ir gerojo viešojo valdymo koncepcijos nėra tapačios. Gerojo viešojo valdymo koncepcija yra normatyvinė, joje išskiriami bendrieji viešojo valdymo principai – atskaitomybė, efektyvumas ir veiksmingumas, atvirumas ir skaidrumas, dalyvavimas ir teisės viršenybė – nepateikia jokių įgyvendinimo priemonių. O sumaniojo viešojo valdymo koncepcijoje pabrėžiamas prisitaikymas prie kintančių aplinkos sąlygų priimant ir įgyvendinant adekvačius sprendimus ir formuojant tokias lanksčias valdymo struktūras, yra išreiškiamas per tam tikras naujas valdžios veiklos, politikos formavimo ir paslaugų teikimo priemones, kurios geriausiai tiktų, esant tam tikroms sąlygoms ir aplinkybėmis.

Sumanusis viešasis valdymas disertacijoje yra apibrėžiamas kaip toks valdymas, kuriuo valdžios institucijos įsitraukia į bendrosios vertės kūrimą pagal savo kompetencijas, įgalindamos viešojo valdymo sistemą ir jos subjektus efektyviai veikti greitai kintančios aplinkos sąlygomis, racionaliai panaudodamos šios sistemos ir jos aplinkoje esančius išteklius, priimdamos ir įgyvendindamos konkrečioms sąlygoms adekvačius sprendimus. Sumanusis viešasis valdymas yra realizuojamas per strateginio dinamiškumo, tarpsektorinio bendradarbiavimo, tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir įgalintojo pilietiškumo dimensijas. Galima teigti, kad šios dimensijos tarpusavyje yra glaudžiai susijusios ir kad visų jų pasireiškimas viešojo valdymo sistemoje yra būtinas, tačiau skirtingas, priklausomai nuo aplinkos sąlygų ir valdžios gebėjimų priimti šioms sąlygoms adekvačius sprendimus.

2. SUMANIOJO VIEŠOJO VALDYMO DIMENSIJŲ RAIŠKOS TYRIMO METODOLOGIJA

Antroji disertacijos dalis yra skirta sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos empirinio tyrimo metodologijai pagrįsti. Pirmiausia šioje darbo dalyje yra pateikiamos atliekamo empirinio tyrimo metodinės nuostatos ir iškeliami tyrimo tikslai bei uždaviniai, aptariama loginė tyrimo schema. Toliau, remiantis mokslinės literatūros analize, yra teoriškai pagrindžiama sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos viešojo valdymo sistemoje vertinimo kriterijų ir indikatorių sistema. Atsižvelgiant į disertacinio darbo objektą ir problematiką, yra parenkama ir pagrindžiama empirinio tyrimo strategija, pagal kurią yra nustatomi duomenų rinkimo metodai, apibūdinamos tyrimo imties sudarymo charakteristikos, tyrimo eiga ir taikytos duomenų apdorojimo bei analizės procedūros.

2.1. Empirinio tyrimo metodologinės nuostatos, tikslas ir uždaviniai

Empirinio tyrimo metodas, kuris skirtinguose moksliniuose šaltiniuose dar kitaip įvardijamas kaip tyrimo dizainas, dažniausiai yra apibrėžiamas kaip veiksmų planas, kuriuo tyrėjas vadovaujasi informacijos rinkimo, jos analizavimo ir interpretavimo procese, siekdamas gauti atsakymus į tyrimo metu išsikeltus klausimus (Yin, 2014). Tyrimo metodas iš esmės nusako visumą tyrimo priemonių ir technikų, *ka* ir *kaip* tyrėjas daro, kad pasiektų numatytą tyrimo tikslą (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008). Tinkamai parengtas tyrimo metodas viso tyrimo metu funkcionuoja kaip vadovas, kuris tyrėjui nurodo, kokius duomenis rinkti ir kokias priemogas šių duomenų analizei taikyti.

Siekiant atsakyti į disertacijoje iškeltus klausimus ir išnagrinėti analizuojamą problemą, buvo pasirinkta kokybinio tyrimo metodologinė prieiga, kuri yra paremta atvejo tyrimo strategija, siekiant apibrėžti, kokie kokybinio ir kiekybinio pobūdžio tyrimams būdingi metodai bei technikos yra taikomi atliekamame tyrime. Kokybinio tyrimo metodologinės prieigos pasirinkimą lėmė šios esminės nuostatos:

- *Fenomenologinė (interpretacinė) paradigma*, pagal kurią socialinė realybė yra aiškinama remiantis subjektyviu požiūriu ir kuri siekia išsamiai apibūdinti subjektų suvokimo esmę, jų turinį bei struktūrą, suprasti subjektų patirčių įvairovę ir paaiškinti jų prasmę (Kvale, 1996). Objektyvumo yra siekiama sąmoningais veiksmais tiriant pasirinktą reiškinį arba fenomeną.
- *Grindžiamoji teorija*, pagal kurią teorija yra formuojama ar toliau vystoma / plečiama tyrimo metu surinktais ir išanalizuotais duomenimis (Strauss, Corbin, 2008; Goulding, 2002; Norkus, Morkevičius, 2011). Šios teorijos rezultatas gali būti sukonstruota koncepcija ar modelis (angl. *framework*). Ji remiasi pragmatiniu požiūriu į tarpusavyje nesusijusių faktų integravimą.
- *Holistinio požiūrio į tiriamą objektą nuostata*, kuri atspindi tyrėjo pasirinkimą gilintis į nagrinėjamo reiškinio esmę, atskleisti jį charakterizuojančias kategorijas ir dimensijas bei interpretuoti duomenis,

atskleidžiant išsamų visuminį tiriamo objekto vaizdą (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

- *Postmodernaus socialinio konstruktyvizmo koncepcija* pabrėžia lingvistinio ir socialinės realybės kūrimo aspektą (Kvale, 1996; Martišauskienė, 2008). Žinios yra konstruojamos sąveikaujant subjektams ir svarbiausiu laikomas ne tikrovės atvaizdavimas, o metodų taikymas kuriant konstrukcijas.

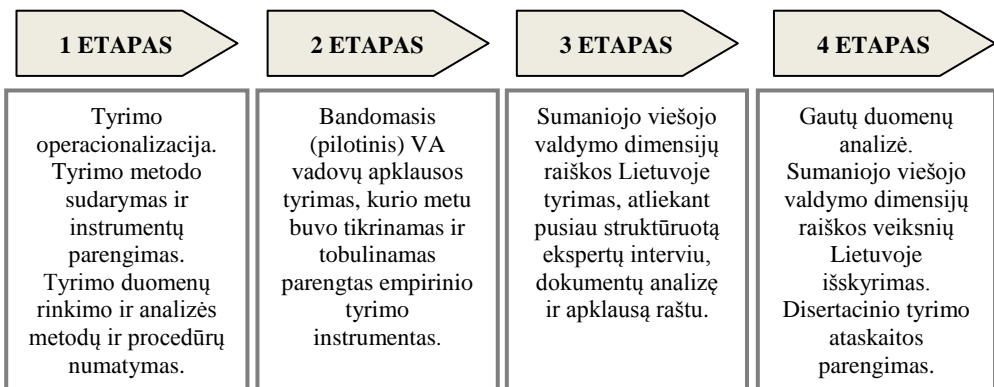
Kokybinio tyrimo metodo logiką taip pat nulėmė ir disertacinio tyrimo objektas – *sumaniojo viešojo valdymo dimensijos*, kurio esamas ištyrimo lygis padėjo apsispręsti rinktis būtent tiriamojo (angl. *exploratory*), o ne aprašomojo (angl. *descriptive*) ar aiškinamojo (angl. *explanatory*) pobūdžio empirinį tyrimą. Mokslo šaltinių analizės rezultatai rodo, kad iki šiol sumaniojo viešojo valdymo problematika yra itin mažai išnagrinėta, todėl tiriamojo pobūdžio tyrimas yra tinkamiausias šiai problematikai nagrinėti. Tokio pobūdžio tyrimams yra būdinga itin gili tiriamojo objekto analizė, leidžianti atskleisti ne iki galo ištirtas problemas ir plėsti su tiriamuoju objektu susijusias naujas žinias. Pasak Gummessono (2000), atliekant mokslinius vadybos ir viešojo administravimo procesų tyrimus, dažniausiai yra taikoma tiriamoji (dar kitaip vadinama žvalgomoji) *atvejo tyrimo* prieiga, taigi šioje daktaro disertacijoje empirinio tyrimo tikslui pasiekti yra pasirenkama Lietuvos atvejo tyrimo prieiga.

Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos veiksnius Lietuvoje.

Empirinio tyrimo tikslui pasiekti iškelti šie **uždaviniai**:

1. Pagrįsti sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo kriterijų ir indikatorių sistemą.
2. Identifikuoti veiksnius, kurie skatina ir riboja sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką Lietuvos viešojo valdymo sistemoje.

Empirinis disertacijos tyrimas vykdytas keturiais etapais (žr. 2.1.1 pav.).



2.1.1 pav. Empirinio tyrimo eigos schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Pirmame etape buvo identifikuota empirinio tyrimo idėja, suformuluoti tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės ir parengtas tyrimo metodas. Taip pat šiame etape

pagrįsta sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo kriterijų ir indikatorių sistema, suformuluoti tyrimo instrumentai ir numatyti tyrimo duomenų rinkimo bei analizės metodai. *Antrame etape* buvo atlikti bandomieji (dar kitaip moksliniuose šaltiniuose įvardijami kaip *pilotiniai*) viešajame sektoriuje dirbančių vadovų apklausos raštu tyrimai, kurių rezultatų pagrindu buvo pakoreguotas ir patobulintas parengtas apklausos raštu klausimynas Lietuvos viešojo valdymo sistemos atstovams ir parengti ekspertinio pusiau struktūruoto interviu klausimai. *Trečiame etape* buvo tirtas viešajame sektoriuje dirbančių ekspertų požiūris ir jų nuomonė į išskirtą sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką Lietuvoje. Duomenys rinkti pasitelkus pusiau struktūruotą interviu su pasirinktais respondentais ir susijusių dokumentų analizę. Šiame etape buvo atliekamas ir kiekybinis tyrimas – viešojo valdymo sistemoje dirbančių vadovų (LR Vyriausybėje, įvairiose ministerijose ir įstaigose prie Vyriausybės departamentų direktorių ir skyrių vedėjų) apklausa raštu pagal iš anksto sudarytą (ir pilotinio tyrimo metu pakoreguotą) klausimyną. Taip pat šiame etape buvo atliekama ir verslo, nevyriausybinių organizacijų bei mokslo ir švietimo įstaigose dirbančių ekspertų apklausa raštu pagal iš anksto parengtą klausimyną. *Ketvirtame* empirinio tyrimo etape buvo atliekama gautų duomenų analizė ir išskirti pagrindiniai veiksniai, leidžiantys sėkmingai realizuoti sumaniojo viešojo valdymo dimensijas Lietuvos viešojo valdymo sistemoje.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad *šiuo disertaciniame darbe yra taikyta kokybinio tyrimo metodologinė prieiga, kuri yra paremta atvejo tyrimo strategija, tarpusavyje derinant kokybinių ir kiekybinių tyrimo metodų privalumus*. Empiriniam tyrimui buvo *pasitelktas Lietuvos atvejo tyrimas*. Toliau disertaciniame darbe yra teoriškai pagrindžiama sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo kriterijų ir indikatorių sistema.

2.2. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo kriterijų ir indikatorių sistemos teorinis pagrindimas

Empirinio tyrimo metodologija yra nulemta sumaniojo viešojo valdymo, kaip neištirto fenomeno, kompleksiško. Pagrindinė šios metodologijos dalis yra sudaryta iš sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo kriterijų ir indikatorių sistemos bei jų teorinio pagrindimo, kuris yra parengtas remiantis įvairia moksline literatūra ir konsultacijomis su viešojo valdymo sistemoje dirbančiais ekspertais bei viešojo administravimo srities mokslininkais¹². Didžioji dalis suformuluotų indikatorių (žr. 2 priedą) yra pritaikomi atliekant kokybinio pobūdžio tyrimus, kadangi tik kiekybinis tyrimas nebūtų pakankamas, siekiant gauti tinkamus atsakymus į tyrimo objekto nulemtus sudėtingus klausimus. Taip pat dalis suformuluotų indikatorių remiasi dokumentų analizės tyrimo metodu. Parengta sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo kriterijų ir indikatorių sistema yra universali ir gali būti pritaikoma įvairių lygių viešojo valdymo sistemoms nagrinėti, t. y. ji yra tinkama nacionalinio, regioninio ar vietinio lygmens socialinėms sistemoms nagrinėti.

¹² SMART projekto grupės nariais – doc. dr. Jurgita Šiugždinienė ir doc. dr. Egle Gaule.

Strateginio dinamiškumo dimensijos raiškos įvertinimas. Siekiant įvertinti strateginio dinamiškumo raišką ir jo specifiskumą viešojo valdymo sistemoje, galima išskirti du svarbiausius šios dimensijos kriterijus¹³, t. y. *strateginį jautrumą ir įžvalgumą* (angl. *Strategic sensitivity and insight*) ir *išteklių lankstumą* (angl. *Resource fluidity*) (žr. 2.2.1 lentelę).

2.2.1 lentelė. Strateginio dinamiškumo dimensijos kriterijai ir indikatoriai

Kriterijus	Kriterijaus teorinis pagrindimas	Indikatoriai
Strateginis jautrumas ir įžvalgumas (Valdžios gebėjimas numatyti aplinkoje kylančius iššūkius ir į juos reaguoti)	- Nuolatinis išorinės aplinkos stebėjimas, analizė ir vertinimas;	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valdžios institucijos nuolat stebi ir vertina išorinės aplinkos pokyčius. ➤ Strateginių sprendimų priėmimas yra grindžiamas kokybiška situacijos analize.
	- Rizikų, iššūkių ir galimybių nustatymas laiku;	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valdžios institucijos kaupia, analizuoja ir vertina stebėsenos informaciją. ➤ Valdžios institucijose veikia rizikos valdymo sistema.
	- Įrodymais grįstų strateginių sprendimų priėmimas;	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valdžios institucijose veikia sprendimų poveikio vertinimo sistema. ➤ Strateginiai sprendimai yra priimami remiantis sprendimų poveikio vertinimo rezultatais. ➤ Rengiant ir priimant strateginius sprendimus remiamasi daugialypiais informacijos šaltiniais. ➤ Rengiant ir priimant strateginius sprendimus remiamasi išorės konkrečių sričių ekspertų kompetencijomis. ➤ Rengiant ir priimant strateginius sprendimus yra plačiai taikoma geroji tarptautinė patirtis.
	- Strateginių sprendimų priėmimo operatyvumas;	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valdžios institucijos strateginius sprendimus geba priimti greitai. ➤ Valdžios institucijos strateginius sprendimus geba įgyvendinti reikiamu metu ir apimtimi. ➤ Valdžios institucijos strateginius pokyčius įgyvendina greitai.
Išteklių lankstumas (Galimybės ir gebėjimai perskirstyti išteklius)	- Adaptyvios finansinių išteklių paskirstymo ir perskirstymo sistemos;	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valdžios institucijose veikia prioritetų nustatymo sistema / mechanizmas. ➤ Strateginiams prioritetams įgyvendinti valdžios institucijose yra skiriama ne mažiau nei 5 proc. visų asignavimų. ➤ Valdžios institucijose yra numatytos išteklių perskirstymo procedūros. ➤ Valdžios institucijose yra sukurta lankstumui

¹³Teorinėje disertacijos dalyje, be strateginio jautrumo ir išteklių lankstumo dedamųjų, kaip atskira strateginio dinamiškumo dedamoji yra išskiriamas kolektyvinis įsipareigojimas, kuris apima tarpinstitucinį ir tarpsektorinį bendradarbiavimą. Kadangi tarpinstitucinis ir tarpsektorinis bendradarbiavimas disertaciniame darbe yra išskiriami kaip savarankiškos sumaniojo viešojo valdymo dimensijos, todėl, siekiant įvertinti strateginį dinamiškumą, atskiras kriterijus kolektyviniam įsipareigojimui nėra identifikuotas.

		ir iniciatyvai palanki struktūra.
	- Valdžios institucijų kompetencijų ribos / autonomija valdant išteklius;	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valdžios institucijų kompetencija valdant įvairių rūšių išteklius (žmogiškuosius, finansinius ir pan.) yra pakankama. ➤ Valdžios institucijose vyksta nuolatinis vidinis atsinaujinimas, siekiant tobulėjimo.
	- ŽIV sistema, užtikrinanti žmogiškųjų išteklių mobilumą ir reikalingų kompetencijų pritraukimą.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strateginiams sprendimams parengti ir įgyvendinti valdžios institucijos geba pritraukti išorės resursus. ➤ Valstybės tarnyboje veikia valstybės tarnautojų (tiek vadovų, tiek specialistų lygmenyse) rotacijos ir mobilumo sistemos. ➤ Valstybės tarnyboje įdiegtos inovatyvios žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, pvz., <i>talentų bankas, greita karjera</i> ir pan. ➤ Vyriausybės pasikeitimas nedaro įtakos pokyčiams valstybės tarnyboje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Strateginis jautrumas ir įžvalgumas šioje disertacijoje yra apibrėžiamas kaip sąmoningas ir greitas valdžios gebėjimas (arba realaus laiko pojūtis) numatyti aplinkoje išylančius iššūkius (tendencijas, rizikas ar pokyčius) ir į juos reaguoti. Visų pirma, norėdamos įvertinti strateginį jautrumą ir įžvalgumą, valdžios institucijos turi nuolat atlikti *išorinės aplinkos analizę ir jos vertinimą*, užtikrinanti, kad yra atsižvelgta į ilgalaikius šalies strateginius prioritetus bei perspektyvas. Antra, valstybių valdžia, kuri savo veiklą orientuoja į rezultatus, priimdama strateginius sprendimus turėtų remtis *įrodymais* (Afford, Hughes, 2008; Farrell, Goodman, 2013; Meuleman, 2008; Stoker, 2006; Doz, Kosonen, 2014). Įrodymais grįstas sprendimų priėmimas yra naudingas todėl, kad leidžia surinkti patikimus duomenis, remiasi *daugialypiais* informacijos šaltiniais, išorės ekspertų konsultacijomis ir užsienio šalių gerąja patirtimi. Trečia, strateginių sprendimų priėmėjai turi gebėti kritiškai pažvelgti į esamą situaciją, *įvertinti galimas rizikas, iššūkius ar galimybes* ir, esant poreikiui, atlikti atitinkamus veiksmus, skirtus reaguoti į šiuos poreikius. Kitaip sakant, valdžia turi turėti pakankamus gebėjimus ir pajėgumus koreguoti iš anksto suformuluotus strateginius šalies prioritetus ar pakeisti numatytas viešosios politikos kryptis, siekdama įveikti netikėtai iškilusias problemas. Dar vienas svarbus strateginio jautrumo ir įžvalgumo vertinimo aspektas yra *strateginių sprendimų priėmimo operatyvumas*, leidžiantis atskleisti, kaip greitai valdžios institucijos geba priimti savalaikius ir išorinės aplinkos sąlygas atitinkančius strateginius sprendimus (Doz, Kosonen, 2014).

Išteklių lankstumas disertacijoje yra apibrėžiamas kaip valdžios gebėjimas ir galimybės užtikrinti efektyvų ir lankstų visų rūšių išteklių (tiek finansinių, tiek žmogiškųjų) paskirstymą ar jų persikirstymą, atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką (Doz, Kosonen, 2014). Siekiant įvertinti išteklių lankstumą, galima akcentuoti, kad šis procesas turi būti glaudžiai susijęs su strateginiu jautrumu ir įžvalgumu, nes tik pajutus pirmuosius signalus atsiranda poreikis keisti iš anksto nustatytus strateginius tikslus bei prioritetus ir galima efektyviai ir greitai persikirstyti svarbiausius šalies

ištekliai. Anot Dozo ir Kosoneno (2014), valstybių valdžia turėtų naudoti *adaptyvias finansinių išteklių paskirstymo ir persikirstymo sistemas*, kurių pagrindinis bruožas yra prioritetų nustatymo mechanizmas, leidžiantis aiškiai paskirstyti įgaliojimus ir atsakomybę (Doz, Kosonen, 2008). Valdžios institucijose taip pat turėtų būti įdiegtos *integruotos išteklių palaikymo sistemos*, tokios kaip, pvz., finansų valdymo, žmogiškųjų išteklių ir / ar informacinių technologijų, kurios optimizuotų institucijų veiklą. Pasinaudodamos šiomis sistemomis, skirtingos valdžios institucijos galėtų keistis reikiama informacija, žmogiškaisiais ištekliais ir prireikus persikirstyti finansinius išteklius (Doz, Kosonen, 2014). Taip pat svarbu, kad valdžios institucijų *gebėjimai ir kompetencijos*, esant poreikiui, galėtų būti *persikirstomos*, tai pagerintų žmogiškųjų išteklių mobilumą. Be to, valdant žmogiškuosius išteklius, turėtų būti sukurtos inovatyvios žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, tokios kaip, pvz., *talentų bankas* ar *greita karjera*, kurios užtikrintų reikalingų kompetencijų palaikymą sistemos viduje ir jų pritraukimą iš išorės.

Tarpsektorinio bendradarbiavimo dimensijos raiškos įvertinimas. Siekiant įvertinti tarpsektorinio bendradarbiavimo raišką ir jo specifiškumą viešojo valdymo sistemoje, galima išskirti tris svarbiausius šios dimensijos kriterijus, t. y. *įtraukiančioji lyderystė* (angl. *Facilitative leadership*), *bendradarbiavimo platforma* (angl. *Collaboration platform*) ir *pasidalinta atsakomybė* (angl. *Shared responsibility*) (žr. 2.2.2 lentelę).

2.2.2 lentelė. Tarpsektorinio bendradarbiavimo dimensijos kriterijai ir indikatoriai

Kriterijus	Kriterijaus teorinis pagrindimas	Indikatoriai
Įtraukiančioji lyderystė (<i>Įtraukiančios lyderystės gebėjimai</i>)	- Lyderiai demonstruoja <i>įtraukiančiosios lyderystės kompetencijas</i> ;	➤ Valdžios lyderiai skatina naujas idėjas, remia inovacijas ir leidžia klysti.
	- Lyderiai <i>įtraukia</i> suinteresuotuosius ir koordinuoja bendradarbiavimą;	➤ Valdžios lyderiai geba užtikrinti suinteresuotųjų pusių dialogą ir siekti konsensuso. ➤ Valdžios lyderiai skatina bendradarbiavimą ir demonstruoja pasitikėjimą komanda.
Bendradarbiavimo platforma	- <i>Suinteresuotieji</i> įtraukiami į strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo procesą;	➤ Valdžios institucijose yra sudarytos sąlygos (įvairios bendradarbiavimo platformos) strateginių sprendimų rengimo procese dalyvauti suinteresuotiesiems. ➤ Valdžios institucijose yra sukurta ir veikia informacinių technologijų platforma, įgalinanti įvairių lygių tinklaveiką. ➤ Strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo procese dalyvauja (vidiniai ir išoriniai) suinteresuotieji asmenys / grupės. ➤ Valdžios institucijos glaudžiai bendradarbiauja tarpusavyje siekdamos bendrų tikslų.

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valdžios institucijos bendradarbiauja su įvairių sričių (verslo, kultūros ir kt.) socialiniais partneriais. ➤ Valdžios institucijos, rengdamos ir įgyvendindamos strateginius sprendimus, glaudžiai bendradarbiauja su mokslo ir studijų institucijomis.
	- Strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas remiasi <i>derybomis</i> ir <i>konsensusu</i> , užtikrinant suinteresuotųjų <i>lygiateisiškumą</i> ;	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Socialiniai partneriai, dalyvaujantys strateginių sprendimų parengimo procese, turi reikalingus įgaliojimus atstovauti savo institucijai / interesams. ➤ Socialiniai partneriai, dalyvaujantys strateginių sprendimų parengimo procese, traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai. ➤ Valdžios institucijose strateginiai sprendimai yra priimami bendru valdžios institucijų ir socialinių partnerių sutarimu.
	- <i>Išteklių mainais</i> grįstas strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas;	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strateginių sprendimų rengėjai, priėmėjai ir socialiniai partneriai dalijasi žiniomis, informacija ir kompetencijomis. ➤ Valdžios institucijose veikia analitiniai / kompetencijų centrai.
Pasidalinta atsakomybė	- Tarpusavio (abipusis) partnerių <i>pasitikėjimas</i> ;	➤ Valdžios institucijų ir socialinių partnerių bendradarbiavimas remiasi pasitikėjimu vienas kitu.
	- <i>Bendras įsipareigojimas</i> už priimtus sprendimus;	➤ Socialiniai partneriai prisiima atsakomybę už sprendimą ir jo įgyvendinimą.
	- <i>Bendras</i> problemų <i>supratimas</i> .	➤ Strateginių sprendimų rengėjai, priėmėjai ir socialiniai partneriai panašiai suvokia problemas ir <i>kalba viena kalba</i> .

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Siekiant įvertinti tarpsektorinį bendradarbiavimą, labai svarbus yra **įtraukiančiosios lyderystės** kriterijus. Tarpsektoriniame bendradarbiavime vadovo kaip lyderio vaidmuo, užtikrinant lygiavertį skirtingų suinteresuotųjų dalyvavimą ir jų įsitraukimą į sprendimų priėmimo procesą, yra esminis, kadangi šiuolaikinis vadovas turi turėti *įtraukiančiosios lyderystės kompetencijų ir gebėjimų* (Gray, 2007; Thomson, Perry, 2006). Lyderiai turi gebėti ne tik skatinti naujas idėjas, remti inovacijas, leisti klysti, bet ir gebėti vesti apibusių pasitikėjimu ir tarpusavio priklausomybe paremtą dialogą tarp skirtingiems interesams atstovaujančių suinteresuotųjų (Ansell, Gash, 2007; Cufaude, 2004; Schward, 2006). Ne mažiau svarbus yra vadovo *gebėjimas koordinuoti bendradarbiavimo procesą*, siekiant įtraukti ir atstovauti nevalstybiniams suinteresuotiesiems ir siekti konsensu grįsto sprendimų priėmimo, be kurio nėra įmanomas sėkmingas tarpsektorinis bendradarbiavimas.

Norint įvertinti tinklaveikos / tarpsektorinio bendradarbiavimo dimensiją, galima akcentuoti, kad šiame procese svarbus vaidmuo tenka valdžios institucijoms,

kurios turėtų inicijuoti bendradarbiavimo procesą, t.y. sukurti tinkamą **bendradarbiavimo platformą** (Ansell, Gash, 2007). Itin aktualus yra *nevalstybinių suinteresuotųjų* (verslo, nevyriausybinių sektoriaus, akademinės bendruomenės ar išorės ekspertų ir pan.) įtraukimas į strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo procesą, kadangi tai leidžia užtikrinti skirtingus suinteresuotųjų interesus. Įtraukiant suinteresuotuosius turėtų būti numatytas gana platus skirtingiems interesams atstovaujančių suinteresuotųjų, kuriuos gali paliesti sprendžiamos problemos sprendimas, laukas (apimantis pagrindinius ir svarbiausius *išorinius ir vidinius suinteresuotuosius*) (Ansell, Gash, 2007). Norint užtikrinti šių suinteresuotųjų dalyvavimo rengiant ir priimant sprendimus teisėtumą, reikia sukurti atitinkamus *mechanizmus ir procedūras*, kurie būtų teisiškai reglamentuoti ir suteiktų galimybę *suinteresuotiesiems lygiomis teisėmis* įsitraukti į sprendimo priėmimo procesą visuose sprendimų priėmimo etapuose. Be to, svarbus tarpsektorinio bendradarbiavimo bruožas yra tas, kad strateginių sprendimų priėmimas yra *papildomas išteklių mainais*, kadangi šiame procese yra dalijamasi turima informacija ir siekiama bendrų žinių kūrimo. Gebėjimas į viešosios politikos procesą įnešti naujos informacijos ir žinių, kuriomis nebūtų galėjusios disponuoti valdžios institucijos, neįtraukusios suinteresuotųjų, yra didelis tokio bendradarbiavimo privalumas.

Kalbant apie **pasidalintos atsakomybės** kriterijų, svarbu pabrėžti, kad suinteresuotieji turi prisiimti *dalį atsakomybės* už priimto sprendimo rezultatus (Ansell, Gash, 2007), kadangi tiek valdžios institucijos, tiek ir nevalstybiniai suinteresuotieji yra tiesiogiai atsakingi už derybų metu bendrai priimtą sprendimą. Tai reikalauja *abipusio* bendradarbiavimo dalyvių *pasitikėjimo* ir *bendro* analizuojamos problemos *supratimo* (Bartenberger, Grubmuller-Regent, 2014, Bryson *et al.*, 2006). Norint užtikrinti sėkmingą tarpsektorinį bendradarbiavimą, reikia sukonstruoti veiksmingą bendradarbiavimo mechanizmą, kuris būtų aiškus ir visiems suprantamas. Tai lemia *bendrą supratimą apie problemą* (angl. *Shared understanding*). Be to, skaidrus ir atviras bendradarbiavimo procesas gali įtikinti suinteresuotuosius, kad bendras dialogas ir priimtas sprendimas nėra susijęs su įvairiomis manipuliacijomis (Johnston *et al.*, 2010) ir nėra paveiktas daugiau galių turinčių suinteresuotųjų.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo dimensijos raiškos įvertinimas. Siekiant įvertinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką ir jo specifiškumą viešojo valdymo sistemoje, galima išskirti du svarbiausius šios dimensijos kriterijus – tai *tarpinstitucinės sąveikos platforma* (angl. *Interinstitutional interaction platform*) bei *koordinavimo pajėgumai ir kompetencijos* (angl. *Coordination capacities and competences*) (žr. 2.2.3 lentelę).

Žvelgiant iš ilgalaikės perspektyvos, tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra vienas veiksmingiausių valdžios institucijų veiklos organizavimo būdų. Taip yra todėl, kad tokio pobūdžio bendradarbiavimas leidžia spręsti itin sudėtingas kompleksines problemas ir reaguoti į viešųjų paslaugų poreikį visuomenėje. Siekiant įvertinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą viešojo valdymo sistemoje, itin svarbu yra tinkamų *tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmų* buvimas, t.y. **tarpinstitucinės sąveikos platforma**, kuri užtikrintų bendrų strateginių tikslų siekimą

(Bakvis, Juillet, 2004; Hopkins *et al.*, 2001; MAC, 2004; Phillips, 2004). *Tarpinstitucinė sąveika* pagal institucijų kompetencijas ir už jų lemia aiškių *bendrų tikslų ir rezultatų* nustatymą. Taip pat ji apima ir *bendrą supratimą* apie aktualius klausimus ir svarbias problemas, kurių sprendimas reikalauja tarpusavio bendradarbiavimo ir dialogo. Aiškus bendrų tikslų, prioritetų ir siekiamų rezultatų *suderinamumas* su ilgalaikė valstybės strategija skatina *veiksmingą ir sistemingą atskaitomybę*, kuri yra būtina, norint efektyviai įgyvendinti siektinus prioritetus ir įgyti visuomenės pasitikėjimą. Ne mažiau svarbus tarpinstitucinio bendradarbiavimo kriterijus, padedantis įvertinti sukurtus ilgalaikius santykius, yra lanksčių, palaikomųjų ar vadinamųjų hibridinių (angl. *Hybrid*) struktūrų viešojo valdymo sistemoje kūrimas. *Tokio pobūdžio struktūros* pasižymi lankstumu, efektyvumu ir yra kuriamos atsižvelgiant į egzistuojantį poreikį (Hopkins *et al.*, 2001). Taigi, skatinant *daugiamačių / plačių interesų struktūrų* atsiradimą, galėtų būti padidinama integracija ir lengviau įgyvendinamos tarpinstitucinės (horizontalios) vyriausybės programos (Doz, Kosonen, 2014). Svarbu tai, kad, siekiant palengvinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, yra *dalijamasi informacija* (skatinant dažnesnį ir atviresnį pokalbį), *ištekliais* (siekiant sukurti naujus pajėgumus, atitinkamos struktūros pasirinkimas dažnai priklauso nuo turimų išteklių kiekio ir susitarimo trukmės) ir *įgaliojimais* (priimant svarbius sprendimus, peržengiančius vienos institucijos kompetencijų sritį).

2.2.3 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo dimensijos kriterijai ir indikatoriai

Kriterijus	Kriterijaus teorinis pagrindimas	Indikatoriai
Tarpinstitucinės sąveikos platforma	- <i>Tarpinstitucinė sąveika</i> pagal institucijų kompetencijas ir už jų (angl. <i>Across different boundaries</i>);	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valdžios institucijos įgyvendina horizontalias (funkcines), integruotas programas (tarpinstitucines programas). ➤ Valdžios institucijos glaudžiai bendradarbiauja tarpusavyje, įgyvendindamos tarpinstitucines programas. ➤ Valdžios institucijose tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra paremtas tarpusavio pasitikėjimu.
	- Strateginių sprendimų <i>suderinamumas</i> su ilgalaikė (pvz., valstybės) strategija;	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valdžios institucijų priimti strateginiai sprendimai dera su ilgalaikė valstybės strategija / plėtros kryptimis. ➤ Nustatyti strateginiai tikslai / prioritetai yra realūs ir pasiekiami. ➤ Valdžios institucijos, rengdamos strateginius sprendimus, atsižvelgia į aplinkosaugos, ekonominę ir socialinę-kultūrinę dimensijas. ➤ Valdžios institucijos, rengdamos strateginius veiklos planus ir programas, laikosi darnios plėtros principo.
	- <i>Lanksčių / palaikomųjų /</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valdžios institucijoje rengiant strateginius sprendimus yra formuojamos laikinos

	<p><i>hibridinių</i> struktūrų (angl. <i>Supportive / hybrid structure</i>) ir komandų formavimas;</p>	<p>tarpinstitucinės bendradarbiavimo platformos (darbo grupės, komitetai ir kt.).</p> <p>➤ Darbas laikinose tarpinstitucinio bendradarbiavimo platformose yra paremtas bendradarbiavimu, skatinamas darbas komandoje.</p>
	<p>- <i>Atskaitomybės</i> sistema ir <i>priežiūros</i> mechanizmai;</p>	<p>➤ Valdžios institucijose yra numatytos atskaitomybės procedūros, nustatytos / įvardintos institucijų pareigos ir teisės.</p> <p>➤ Valdžios institucijų atsakomybė yra aiškiai apibrėžta.</p>
<p>Koordinavimo pajėgumai ir kompetencijos</p>	<p>- Lyderystės ir koordinavimo <i>gebėjimų stiprinimas</i> (pvz., gebėjimas formuluoti horizontalią politiką, rizikos valdymo, duomenų analizės kompetencijos ir pan. vystymas);</p>	<p>➤ Valstybės tarnyboje yra ugdomi lyderystės, koordinavimo ir bendradarbiavimo gebėjimai.</p> <p>➤ Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo programos atitinka dėl valdymo inovacijų kylančius kompetencijų vystymo poreikius.</p> <p>➤ Valstybės tarnautojų gebėjimams tobulinti skiriama ne mažiau kaip 3 procentai darbo užmokesčio fondo.</p> <p>➤ Valdžios institucijose yra aiškiai išreikšta komandinio darbo kultūra.</p> <p>➤ Valdžios institucijose efektyviai komunikuojama iš viršaus į apačią ir atvirkščiai.</p>
	<p>- Veiklos valdymo sistemų <i>sąveikumas</i> (<i>integuota IT</i>).</p>	<p>➤ Valdžios institucijų darbuotojai naudojami informacijos (dokumentų) valdymo sistema.</p> <p>➤ Valdžios institucijos turi bendrai prieinamas ir integruotas informacines sistemas, leidžiančias keistis informacija.</p> <p>➤ Valdžios institucijose yra taikomos interaktyvios bendradarbiavimo priemonės.</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Norint įvertinti efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą, labai svarbus yra **koordinavimo pajėgumų ir kompetencijos** kriterijus. Sėkmingas tarpinstitucinis bendradarbiavimas priklauso ne tik nuo formalaus kompetencijų atskyrimo tarp įvairių valdymo lygių / sričių ir atskaitomybės / priežiūros mechanizmų, bet ir nuo *valdymo kultūros* ir *valdžios gebėjimų, įgūdžių bei pajėgumų* palaikyti bendradarbiavimo ir integruotus veiklos metodus (Ling, 2002; Parker, O'Leary, 2006; Bouckaert, Peters, Verhoest, 2010). Šiame procese itin svarbus vaidmuo tenka valdžios institucijų lyderiams, kurie yra atsakingi už valdžios institucijų bendradarbiavimo kokybę, veiklos nuoseklumą, kylančių konfliktų valdymą ir efektyvų tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinavimą, taigi *lyderystės ir koordinavimo gebėjimų stiprinimas* yra būtina tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąlyga (Ansell, Gash, 2012). Skirtingų institucijų gebėjimas bendrai veikti siekiant abiem šalims naudingų ir sutartų tikslų, įskaitant informacijos ir žinių mainus tarp šių institucijų atliekant veiklos procesus, kuriuos jos gali vykdyti, duomenų mainams naudojant tų institucijų informacinių ir ryšių technologijų sistemas, t. y.

veiklos valdymo sistemų sąveikumas (angl. *Interoperability*), yra dar viena svarbi sąlyga sėkmingai plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, paremtą informacinių technologijų vystymu.

Įgalintojo pilietiškumo dimensijos raiškos įvertinimas. Siekiant įvertinti įgalintojo pilietiškumo raišką ir jo specifiškumą viešojo valdymo sistemoje, galima išskirti du svarbiausius šios dimensijos kriterijus, t. y. *piliečių dalyvavimo platformą* (angl. *Citizen participation platform*) ir *grįžtamąjį ryšį* (angl. *Feedback*) (žr. 2.2.4 lentelę).

2.2.4 lentelė. Įgalintojo pilietiškumo dimensijos kriterijai ir indikatoriai

Kriterijus	Kriterijaus teorinis pagrindimas	Indikatoriai
Piliečių dalyvavimo platforma	- Piliečių dalyvavimo valdymo procesuose (pvz., priimant sprendimus, teikiant viešąsias paslaugas, sudarant biudžetą) <i>formas ir lygis</i> ;	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo procese rengiamos ir įgyvendinamos komunikavimo visuomenei strategijos. ➤ Nustatytos ir viešai paskelbtos piliečių dalyvavimo viešojo valdymo procesuose procedūros. ➤ Reguliariai organizuojami susitikimai (pvz., vieša diskusija, <i>focus</i> grupė, nacionaliniai forumai) su piliečiais jiems aktualiais klausimais. ➤ Viešųjų paslaugų, teikiamų nevyriausybinio sektoriaus, apimtis (proc.).
	- <i>Aktyvaus</i> pilietiškumo kompetencijų vystymas;	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vykdomos programos ir priemonės, skatinančios aktyvų piliečių ir bendruomenių įsitraukimą į viešojo valdymo procesus (pvz., dalyvavimas bendruomeninėse / visuomeninėse organizacijose, piliečių patariamieji komitetai). ➤ Valdžia bendradarbiauja su skirtingomis (verslo, mokslo, kultūros ir kt.) piliečių bendruomenėmis. ➤ Veikia trišalė taryba.
Grįžtamasis ryšys	- <i>Pasitikėjimas</i> valdžios institucijomis;	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Piliečių pasitikėjimas valdžios institucijomis nuolat auga. ➤ Valdžios institucijos periodiškai atlieka piliečių pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimą. ➤ Valdžios institucijose nuolat mažėja korupcijos lygis.
	- Valdžios <i>atvirumas</i> (angl. <i>Openness</i>) ir <i>atskaitomybė</i> (angl. <i>Accountability</i>) piliečiams (informacijos sklaida ir viešieji klausimai).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valdžios institucijų svetainės yra funkcionalios. ➤ Valdžios institucijos nuolat palaiko ryšius su piliečiais, įvairiomis formomis teikdamos jiems aktualią informaciją. ➤ Veikia e. platformos, skirtos piliečiams dalyvauti viešojo valdymo procese. ➤ Piliečiai laiku gauna kokybiškus atsakymus į užklausimus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Svarbus įgalintojo pilietiškumo dimensijos raiškos vertinimo kriterijus yra ***piliečių dalyvavimo platformos*** sukūrimas. Šiuo laikotarpiu vertinant piliečių įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą ypač svarbus tampa *piliečių dalyvavimo valdymo procesuose lygis*. Piliečių dalyvavimo lygis turėtų apimti ne tik piliečių informavimą, konsultavimąsi su jais ar jų įtraukimą, bet ir jų įgalinimą, t. y. aktyvų ir tiesioginį piliečių įtraukimą, suteikiant piliečiams ir dalį atsakomybės už priimtą sprendimą, kas stiprina sprendimų teisėtumą (Skelcher, Torfling, 2012). Tai veda bendradarbiavimu grįsto pilietiškumo link numatant *naujus būdus piliečiams išreikšti savo nuomonę ir poreikius bei sudarant sąlygas piliečiams tiesiogiai dalyvauti* priimant valdymo sprendimus, viešųjų finansų valdyme ir teikiant viešąsias paslaugas (Farrell, Goodman, 2013; Willke, 2009). Piliečių įtraukimas ir jų įgalinimas teikiant viešąsias paslaugas, sudarant sąlygas ne tik dalyvauti priimant sprendimus, bet ir tapti paslaugų bendrakūrėjais, leidžia geriau tenkinti gyventojų poreikius ir perkelti dalį atsakomybės gyventojams, tuo didinant viešųjų paslaugų kokybę (Glor, 2005). Taigi vienas esminių kiekvienos valstybės uždavinių yra *surasti tinkamus būdus ir parengti tam tikrus mechanizmus*, palengvinančius piliečių įtraukimą į viešąjį valdymą. Įgalintojo pilietiškumo dimensija sumaniojo viešojo valdymo kontekste taip pat pabrėžia, kad valdžia turi vystyti *aktyvaus pilietiškumo kompetencijas* ir užtikrinti kuo didesnę piliečių balsų įvairovę (OECD, 2009).

Dar vienas svarbus kriterijus, pagal kurį galima pamatuoti įgalintojo pilietiškumo dimensijos raišką viešojo valdymo sistemoje, yra ***grįžamojo ryšio*** užtikrinimas. Pasak McNabb (2009), *pasitikėjimas valdžios institucijomis* yra labai svarbus aspektas šiuo laikotarpiu, kadangi valstybės susiduria su nuolat augančiais piliečių lūkesčiais ir poreikiais. Ryškėja tendencija, kad piliečių pasitikėjimas valdžios institucijomis silpnėja (Bouckaert, 2012), todėl valdžia turi ne tik efektyviai veikti, bet ir tai padaryti *aiškiai matomais būdais*, kad atgautų prarastą savo piliečių pasitikėjimą. Taigi ryškėja *atviros ir atskaitingos valdžios* (angl. *Open and accountable government*) (Sholl, Sholl, 2014), kuri gebėtų savo veikloje vadovautis gerojo viešojo valdymo principais, poreikis.

Toliau darbe yra pateikiami empirinio tyrimo metodų pasirinkimo argumentai ir pagrindžiami tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodai bei procedūros.

2.3. Empirinio tyrimo strategijos argumentacija ir metodų pagrindimas

2.3.1. Empirinio tyrimo strategija

Disertacijoje iškeltam tyrimo tikslui pasiekti pasirenkama kokybinio tyrimo prieiga, paremta atvejo tyrimo strategija. *Atvejo tyrimas* (dar kitaip skirtinguose moksliniuose šaltiniuose įvardijamas kaip *atvejo studija*) – tai empirinis tyrimo metodas, kuriuo detalčiai ir giliai tiriama realaus gyvenimo reiškinių ir/ar fenomenai, kai ribos tarp analizuojamo reiškinių / fenomeno ir konteksto nėra aiškios (Yin, 2014). Tai toks tyrimas, kurio metu empirinio tyrimo problema analizuojama ištiriant tik vieną ar kelis jų raiškos atvejus. Atvejo tyrimas – tai tokia tyrimo strategija, kuri numato detalų, gilų vieno ar kelių atvejų ištyrimą, remiantis kuo didesniu skaičiumi socialinės informacijos šaltinių ir pritaikant kuo įvairesnius socialinių tyrimų metodus. Ši strategija yra itin plačiai taikoma kaip pagrindinė tyrimų strategija atliekant viešojo administravimo, politikos, sociologijos,

psichologijos ir vadybos mokslo sričių empirinius tyrimus (Yin, 2014). Dažniausiai atvejo tyrimas (studija) yra taikomas, kai:

- Norima *paaiškinti* patį reiškinį / fenomeną ir jį įvertinti (Yin, 2014).
- Norima *paaiškinti* reiškinio / fenomeno priežastinius ryšius (Yin, 2014), o atliktas tyrimas gali būti naudingas teorinėms žinioms kurti (Tellis, 1997).
- Siekiama *aprašyti* reiškinį / fenomeną konkrečiame kontekste, kuriame jis pasireiškė (Yin, 2014). Pasak Telliso (1997), tokio pobūdžio atvejo tyrimui svarbus išankstinis deskriptyvinės (aprašomosios) teorijos plėtojimas.
- Siekiama *išnagrinėti* tokias situacijas, kurios neturi aiškių reiškinio / fenomeno pasekmių (Yin, 2014). Pasak Telliso (1997), tokio tikslo siekiantys tyrimai dažniausiai atliekami kaip pirminiai, norint plėtoti socialinius tyrimus.

Taigi, kitaip sakant, atvejo tyrimo (studijos) strategija gali būti naudojama siekiant išanalizuoti konkretų reiškinį / fenomeną, kuris iki šiol buvo mažai tyrinėtas (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008) ir kurio tyrėjas negali kontroliuoti (Yin, 2014). Tai reiškia, kad tyrimas turėtų būti atliekamas natūralioje ir nuo tyrėjo nepriklausomoje aplinkoje, kadangi tai leidžia patikimiau užfiksuoti ir atskleisti įvairias situacijas ir jų subtilybes.

Atvejo tyrimai (studijos) dažniausiai yra kritikuojami dėl ribotų galimybių gautus tyrimo rezultatus taikyti generalinei aibei, tačiau, nepaisant to, šis tyrimo metodas turi nemažai teigiamų aspektų (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Svarbu pabrėžti, kad atvejų tyrimų rezultatai yra generuoti teoriniu lygmeniu, ir tai Yin (2014) įvardija kaip analitinį generalizavimą. Gili ir detali pasirinkto atvejo analizė tyrėjui leidžia atskleisti dažnai užslėptus aspektus ir kompleksinius ryšius, kurie atliekant apklausą gali būti nepastebėti. *Taigi, nepaisant tam tikrų šio tyrimo ribotumų, disertacijoje nagrinėjamai sumanous viešojo valdymo problematikai yra pasirenkama būtent atvejo tyrimo (studijos) strategija, pasirenkant tirti Lietuvos atvejį.* Ši tyrimo strategija pasirinkta remiantis suformuluota tyrimo problema, kuri reikalauja kompleksinio ir gilesnio tyrimo.

Pasirinkimą tirti būtent Lietuvos atvejį lėmė keletas priežasčių. Pažymėtina, kad kiekviena šalis turi labai daug bendrųjų bruožų, tačiau kartu ji turi ir savo specifinį kontekstą, todėl, neturint galimybių atlikti lyginamojo atvejo tarptautinio tyrimo skirtingose šalyse, disertacijoje buvo apsiribojama Lietuva. Lietuva, kaip viešojo valdymo sistemos tyrimo objektas, įvertinant ekonominį, istorinį, kultūrinį ir kitus aspektus, yra panaši į daugelį šalių, todėl teoriniu aspektu, kai yra išryškintos ir pagrindžiamos sumaniojo viešojo valdymo dimensijos, gauti rezultatai gali būti palyginami bei vertingi ir kitoms šalims. Analogiškai sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo kriterijų ir indikatorių sistema turėtų būti taip pat universali, tačiau veiksniai, lemiantys sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką kiekvienoje šalyje ar bent jų grupėje, bus skirtingi.

Kokybiškas tyrimo metodas ir tyrimo procedūrų aprašymas padeda užtikrinti tyrimo validumą ir patikimumą. Atvejo tyrimuose (studijose) patikimumo ir validumo yra siekiama taikant trianguliaciją, t. y. taikant kelis duomenų rinkimo metodus, kurie padeda visapusiškiau atskleisti analizuojamą problemą ir tyrimo objektą (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Taip pat svarbu, kad validžios būtų

ir iš tyrimo duomenų išplaukiančios išvados, todėl atliekant empirinį tyrimą remiamasi *ekspertų interviu, dokumentų analizės ir apklausos* duomenų rinkimo metodais. Taigi disertacinio tyrimo rezultatų pagrįstumas ir validumas yra grindžiamas skirtingais tyrimo metodais.

2.3.2. Duomenų rinkimo metodų pagrindimas

Moksliniuose šaltiniuose pabrėžiama, kad dažniausiai renkant duomenis yra pasitelkiami interviu, stebėjimo ir dokumentų analizės duomenų rinkimo metodai (Denzin, Lincoln, 2011; Yin, 2014). *Šiame disertaciniame darbe, atliekant empirinį tyrimą ir atsižvelgiant į tyrimo keliamus tikslus, uždavinius bei objektą, buvo pasirinkti pusiau struktūruoti ekspertų interviu, dokumentų analizės ir apklausos raštu duomenų rinkimo metodai.*

Interviu. Pasak Bitino ir kt. (2008), interviu yra pagrindinis duomenų rinkimo būdas, nepriklausomai nuo pasirinktos tyrimo strategijos. Kaip svarbiausią interviu privalumą galima išskirti tai, kad informacijos įvairovė ir gausa leidžia gilinti žinias tiriamu klausimu ir konstruoti naujas mokslines teorijas (Strauss, Corbin, 2008). Kadangi šioje disertacijoje tiriamo objekto – *sumaniojo viešojo valdymo dimensijos* – ištirtumas yra palyginti negilus, interviu, kaip duomenų rinkimo metodas, yra itin tinkamas ir leidžia surinkti naudingos informacijos analizuojamu klausimu.

Interviu pagal procedūrų lankstumą ar griežtumą ir formalizavimo prigimtį yra skirstomi į *struktūruotus* (arba standartizuotus), *pusiau struktūruotus* (arba pusiau standartizuotus) ir *nestruktūruotus* (arba giluminius). Struktūruoti interviu remiasi iš anksto tyrėjo paruoštu interviu planu, kuriame numatytos konkrečios klausimų formuluotės ir nustatyta griežta klausimų pateikimo seka (Tidikis, 2003). Šie interviu pasitelkiami, kai norima apklausti gana didelį respondentų skaičių (Kvale, 1996) ir tarpusavyje palyginti gautus atsakymus (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Atlikdamas nestruktūruotą interviu, tyrėjas remiasi planu, kuriame numatyti tik įžanginiai ir esminiai klausimai, pateikiamos pagrindinės pokalbio temos be konkrečių klausimų formuluočių (Tidikis, 2003). Tokio pobūdžio interviu tinkamas, kai tyrėjui yra reikalingi išsamūs ir įvairiausiai duomenys tiriamuoju klausimu. Renkant šios disertacijos duomenis buvo pasitelktas *pusiau struktūruotas interviu*. Šis interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau tyrimo metu tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų (Tidikis, 2003). Kitaip sakant, interviu klausimai standartizuojami tik iš dalies. Jo metu yra apklausiamas vienas respondentas, jam užduodami atviro tipo klausimai, tačiau iš anksto žinant diskutuotinas temas. Pokalbis su respondentu leidžia išsiaiškinti jo asmenines žinias, turimą patirtį analizuojamu klausimu, detalizuoti ir patikslinti jo pasirinktą perspektyvą (Kvale, 1996). Laikomasi nuostatos, kad atvirojo tipo klausimai leidžia respondentui laisvai išreikšti savo mintis, jų neribojant tyrėjo siūlomų atsakymų variantais. Svarbu tai, kad atvirojo tipo klausimai suteikia turiningos informacijos apie tiriamą objektą ir praplečia požiūrį į jį. *Kadangi šiuo tyrimu siekiama gilinti teorines žinias, visa tai leidžia manyti, kad pusiau struktūruotas interviu yra tinkamas duomenų rinkimo metodas.*

Interviu tyrimo imties sudarymo charakteristikos ir organizavimas. Vienas iš svarbiausių imties sudarymo uždavinių yra pasirinkti pakankamą imties dydį.

Kuriant naują teoriją ar norint papildyti ir praplėsti jau esamą, itin svarbus yra teorinis prisotinimas (angl. *Theoretical saturation*) (Norkus, Morkevičius, 2011). Tai reiškia, kad duomenys turi būti renkami tol, kol respondentų teikiama informacija nebesuteikia naujų faktų tiriamuoju klausimu. Nepaisant to, pasiekti teorinį prisotinimą gali būti sudėtinga dėl riboto skaičiaus apklaustinių respondentų, todėl, siekiant to išvengti, pasitelkiami ir alternatyvūs papildomų duomenų gavimo šaltiniai, atliekant dokumentų analizę.

Interviu tyrimo imtis gali būti netikimybinė, tikslinė ir patogioji. Pasak Bitino ir kt. (2008), kokybiniuose tyrimuose dažniausiai yra taikoma tikslinė imtis, taigi atliekant tyrimą ir buvo pasirinkta tikslinė imtis. Formuojant tikslinę imtį, tiriamąją visumą sudarė valdžios institucijose – *LR Vyriausybėje, ministerijose (Aplinkos, Finansų, Kultūros, Švietimo ir mokslo, Užsienio reikalų, Ūkio ir Vidaus reikalų ministerijose) ir įstaigose prie ministerijų* dirbantys ekspertai, atrinkti pagal užimamas pareigas, išsilavinimą ir praktinio darbo patirtį (t. y. turimą kompetenciją). Pusiau struktūruotas interviu buvo atliekamas 2015 m. balandžio–birželio mėnesiais. Iš viso buvo apklausta 14 respondentų (žr. 3 priedą). Jiems buvo paašškintas tyrimo tikslas, užtikrintas respondentų anonimiškumas – jo užtikrinimas buvo pagrindinis interviu dalyvavusių asmenų reikalavimas. Visi interviu buvo vykdomi respondentų pasirinktoje aplinkoje, todėl tiriamieji jautėsi gana laisvai. Interviu buvo įrašomas į skaitmeninę laikmeną, o tyrėjas svarbiausius momentus fiksavo savo užrašuose.

Visi ekspertai buvo apklausti pagal tą patį scenarijų, siekiant ištirti disertaciniame darbe suformuluotus tyrimo klausimus. Taigi pusiau struktūruoto interviu klausimynas buvo konstruojamas remiantis disertacijos teorinėje dalyje išskirtomis sumaniojo viešojo valdymo dimensijomis: *strateginiu dinamiškumu, tarpsektoriniu bendradarbiavimu, tarpinstituciniu bendradarbiavimu ir įgalintuoju pilietiškumu*. Visi pagrindiniai *pusiau struktūruoto interviu* klausimai yra tiesiogiai susiję su kiekviena iš šių dimensijų (žr. 4 priedą). Kiti klausimai buvo keliami interviu metu, atsižvelgiant į bendrą situaciją ir respondentų norą atsakinėti į jiems pateiktus klausimus.

Interviu duomenų analizė. Ekspertų interviu tyrimo metu gautų duomenų analizė buvo vykdoma tokiomis formomis: *klasifikavimo* (identifikuojamos temos ir potėmės, atspindinčios tyrimo problematiką), *interpretacijos* (remiantis tyrimo duomenimis daromos tyrėjo išvalgos), *lyginimo* (lyginamos nuomonės vienos temos kontekste).

Dokumentų analizė. Be disertacijoje naudojamo *pusiau struktūruoto ekspertų interviu* metodo, atliekant tyrimą taip pat buvo pasitelktas ir *dokumentų analizės* duomenų rinkimo metodas. Šis metodas yra dažnai naudojamas kaip papildomas informacijos rinkimo būdas, siekiant sustiprinti ir papildyti kitais metodais gautus duomenis. Šiame disertaciniame darbe dokumentais yra laikytini *teisės aktai (nacionaliniai įstatymai, Vyriausybės nutarimai, metodikos), strateginiai dokumentai (tarptautiniai, nacionaliniai, regioniniai, vietiniai), Vyriausybės programos, ataskaitos, atliktų tyrimų duomenys, taip pat informacija, pateikta internete, laikraščiuose ar žurnaluose*.

Apklausa raštu. Disertaciniame tyrime apklausa, kaip kiekybinis duomenų rinkimo metodas, pasirinkta siekiant papildyti kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus ir patikrinti jų validumą. Šiuo atveju apklausa yra kaip pagalbinis tyrimo metodas, leidžiantis gauti papildomos informacijos, validuoti kokybinio tyrimo radinius. Disertaciniame darbe pasirinkti du apklausos raštu klausimynai, kurie yra skirti: 1) valdžios institucijose vadovaujančias pareigas einantiems valstybės tarnautojams ir 2) privačiame, nevyriausybiniam sektoriuje bei švietimo ir mokslo įstaigoje dirbantiems ekspertams (Pažangos forumo ir Trišalės tarybos nariams).

Kaip minėta anksčiau, vienai apklausai atlikti buvo pasirinktas *apklausos raštu* duomenų rinkimo metodas, siekiant iširti valdžios institucijose dirbančių vadovų požiūrį ir jų kritinį vertinimą kalbant apie sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką Lietuvos viešojo valdymo sistemoje. Kitai apklausai atlikti taip pat buvo pasirinktas *apklausos raštu* duomenų rinkimo metodas, siekiant tikslo – atskleisti privataus, nevyriausybinių bei švietimo ir mokslo institucijose dirbančių ekspertų požiūrį ir jų kritinį vertinimą kalbant apie sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką Lietuvoje, tačiau kaip respondentai buvo pasirinkti Pažangos forumo ir Trišalės tarybos nariai – ne viešojo sektoriaus atstovai. Apklausoms įgyvendinti buvo sudaryti du anoniminiai klausimynai, apimantys šešias grupes teiginių (pateiktiems teiginiams vertinti buvo pasirinktas *likerto metodas*, t. y. respondentai buvo prašomi nurodyti pagal septynbalę skalę savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu, susijusiu su tiriamuoju objektu, laipsnį) ir klausimų, skirtų atskleisti demografines respondentų charakteristikas (žr. 5 ir 6 priedus). *Pirmosios–šeštosios grupės* klausimais siekta išsiaiškinti, kaip respondentai vertina Lietuvos viešojo valdymo sistemoje strateginio jautrumo ir įžvalgumo dedamąją; išteklių valdymo lankstumo dedamąją; vadovo vaidmenį sprendimų priėmimo procese; suinteresuotųjų ir socialinių partnerių įtraukimo į viešojo valdymo procesus dedamąją; tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir piliečių dalyvavimo centrinės valdžios institucijose dimensiją.

Parengti klausimynai buvo pateikti virtualioje erdvėje, t. y. interneto svetainėje www.apklausa.lt. Šios valdžios institucijose dirbančių vadovų ir privataus, nevyriausybinių bei švietimo ir mokslo sektoriuose dirbančių ekspertų apklausos nebuvo viešai prieinamos, todėl nuoroda į klausimyną buvo platinama elektroniniu paštu iš anksto žinomiems respondentams. Kadangi kreipimosi laiškai buvo siųsti po keletą kartų, galėjo iškilti problema, kad tas pats asmuo klausimyną užpildo kelis kartus, tačiau, siekiant to išvengti, buvo apribojimas, kad iš vieno kompiuterio klausimyną užpildyti galima tik vieną kartą. Apklauskos raštu tyrimas buvo atliekamas 2015 m. balandžio–birželio mėnesiais.

Anketos patikimumas ir pagrįstumas. Siekiant užtikrinti *anketos patikimumą ir pagrįstumą*, sudaryti apklausos klausimynai prieš juos išplatinant buvo kelis kartus tobulinami. Pirmiausia šiam procesui buvo pasitelkiamas projekto *Sumanus socialinių sistemų vystymas* sumanųjų viešąjį valdymą analizuojančių tyrėjų doc. dr. J. Šiuždinienės (KTU, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fak.) ir doc. dr. E. Gaulės (KTU, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fak.) vertinimas, atsižvelgiant į jį buvo koreguojami tam tikri klausimyno teiginiai. Vėliau buvo pasitelkti trys skirtingoms sritims atstovavę valdžios institucijose dirbantys vadovai

ekspertai (I. Kirstukaitė (LR Vyriausybė); R. Ališauskas (LR švietimo ir mokslo ministerija) ir G. Kazakevičius (LR užsienio reikalų ministerija), pagal kurių rekomendacijas buvo pakoreguotos kai kurios klausimų ir galimų atsakymų formuluotės. Be to, prieš kiekybinį tyrimą buvo atliktas ir *žvalgomasis tyrimas*, kurio metu buvo apklausiami keletas respondentų, kurie savo pastabas galėjo užrašyti tiesiog pačiame klausimyne ties tais teiginiais, kurie, jų nuomone, nėra tinkamai suformuluoti ar kuriuos reikia koreguoti. Taigi ši bandomoji apklausa leido iš dalies nustatyti paviršinį klausimyno pagrįstumą. Reikia pažymėti, kad bandomasis tyrimas parodė, kokius teiginius reikėtų pakoreguoti, o kokių visai atsisakyti. Pavyzdžiui, keletas respondentų pažymėjo, kad apklausoje žodį „institucija“ geriau pakeisti žodžiu „įstaiga“. Atsižvelgiant į šią ir kitas pastabas, buvo padaryta ir daugiau korekcijų. Atlikus reikiamus patikslinimus, pradėtas klausimynų platinimas.

Subjektyviai sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškai vertinti naudojamo klausimyno patikimumas vertinamas naudojant Kronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientą. Kronbacho alfa labai priklauso nuo to, kaip kinta žmonių atsakymai į tuos pačius klausimus. Jei labai kinta, tai apklausa laikoma nepatikima. Koeficiento reikšmės iki 0,60 rodo mažą anketos homogeniškumą, nuo 0,60 iki 0,70 – pakankamą, nuo 0,70 iki 0,90 – didelį homogeniškumą. Teoriškai pagrįstų skalių patikimumas (vidinis konsistentiškumas) buvo įvertintas apskaičiuojant *Kronbacho alfa reikšmes*. Šis vertinimas atskleidžia, kad visų poskalių, išskyrus dviejų indikatorių poskales (išteklių lankstumas – 0,65 ir grįžtamojo ryšio teikimas – 0,673), Kronbacho alfa vertės siekia daugiau nei 0,7 (žr. 7 priedą), taigi jų patikimumas yra priimtinas. Kaip nurodo Goerge ir Mallery (2003), visai nepriimtina reikėtų laikyti tik tokią skalę, kurios vidinis nuoseklumas lygus arba mažesnis už 0,5. Be to, šio koeficiento reikšmę stipriai veikia tai, kiek teiginių sudaro skalę: kuo jų daugiau, tuo didesnę koeficiento reikšmę galima gauti. Remiantis minėtais autoriais, galima teigti, kad iš esmės nepriimtina reikšmė nebuvo gauta, ir, atsižvelgiant į faktą, kad skales sudaro santykinai nedaug teiginių (žr. 8 priedą), galima daryti prielaidą, kad visai netinkamų skalių klausimyne nėra. Pažymėtina, kad teoriškai pagrįstų subdimensijų, kurios matuotos tik vienu empiriniu indikatoriumi, patikimumas šiame tyrime negali būti įvertintas ir nėra aptariamas.

Nepaisant gana patikimų teoriškai pagrįstų skalių, svarbu parodyti, kad sumaniojo viešojo valdymo konstruktas ir jo subdimensijos ne tik yra patikimai išmatuojami, bet yra ir pagrįsti, t. y. matuoja tai, ką ir norima matuoti. Galima atskirti teorinio (apimančio akivaizdų pagrįstumą) pagrįstumo fazę (angl. *face validity*), turinio pagrįstumo (angl. *content validity*) fazę ir empirinio pagrįstumo fazę, kurioje išskiriamas konstrukto pagrįstumo (angl. *construct validity*) ir išorinio kriterijaus pagrįstumo (angl. *criterion validity*) tyrimas. Konstrukto pagrįstumo esmė yra tai, kad daugiadimensinio konstrukto dimensijas atspindintys indikatoriai turi stipriai sietis su dimensija, kurią jie ir atspindi (konverguojantis pagrįstumas), ir silpniau arba visai nesisieti su kitomis dimensijomis, kurių ir teoriškai neturėtų matuoti (diverguojantis pagrįstumas). Konstrukto konverguojantis pagrįstumas disertaciniame darbe vertinamas taikant Pirsono koreliacijos koeficientus (R).

Tiesinis ryšys tuo stipresnis, kuo R reikšmė bus arčiau 1. Jei $R > 0$, tai, didėjant vieno atsitiktinio dydžio reikšmėms, kito reikšmės tiesiškai didėja. Jei $R < 0$, tai, didėjant vieno atsitiktinio dydžio reikšmėms, kito reikšmės tiesiškai mažėja. Jei $R = 0$, tai tiesinio ryšio nėra, bet gali būti netiesinis ryšys. Remiantis apskaičiuotais Pirsono koreliacijos koeficientais (žr. 8 priedą), galima teigti, kad stipriu ryšiu pasižymi tarpinstitucinės sąveikos pagal kompetencijas (0,882) vertinimas, pasidalintos atsakomybės (0,762) vertinimas, įtraukiančiosios lyderystės (0,756) vertinimas, sprendimų suderinamumo su ilgalaikę strategija (0,749) vertinimas ir piliečių dalyvavimo tobulinimo (0,734) vertinimas. Visos kitos poskalės pasižymi praktiškai vidutiniu ryšiu (žr. 8 priedą).

Valdžios institucijose dirbančių vadovų apklausos raštu tyrimo imties sudarymas. Apklausos imtis sudaryta netikimybinės tikslinės atrankos metodu. Imtį sudarė ne atsitiktiniu būdu atrinkti centrinės valdžios institucijose (LR Vyriausybės kanceliarija, LR aplinkos ministerija, LR energetikos ministerija, LR finansų ministerija, LR kultūros ministerija, LR krašto apsaugos ministerija, LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija, LR susisiekimo ministerija, LR sveikatos apsaugos ministerija, LR švietimo ir mokslo ministerija, LR teisingumo ministerija, LR ūkio ministerija, LR užsienio reikalų ministerija, LR vidaus reikalų ministerija, LR žemės ūkio ministerija ir kitos Vyriausybės įstaigos) dirbantys departamentų ir skyrių vadovai. Atrinkus visus departamentų ir skyrių vadovus, tiriamosios atrankinės visumos dydis (N) – 717 respondentų.

Imties tūriui nustatyti buvo pasitelkta Cochran (1977) siūlomos formulės pagal atrankinės visumos proporcijas Martičiaus ir Kėdaičio (2004) pateikta išraiška:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \times N \times [\pi \times (1 - \pi)]}{\varepsilon^2 \times (N - 1) + z_{\alpha/2}^2 \times [\pi \times (1 - \pi)]}$$

kur:

n – imties tūris;

$z_{\alpha/2}$ – standartinio normaliojo skirstinio $N(0,1)$ α lygmens kritinė reikšmė (su 95 proc. garantija $z_{\alpha/2} = 1,959$);

N – atrankinės visumos dydis;

π – mus dominančio parametro proporcija atrankinėje visumoje; jei iš ankstesnių tyrimų neturime informacijos apie atrankinės visumos proporcijas, tariame, kad $\pi = 0,5$;

ε – atrankos paklaida, šiuo atveju – 0,07 (arba ± 7 proc. atrankos paklaidos riba).

Atlikus skaičiavimus buvo gautas toks imties tūris – 154 respondentai.

Dėl žemiau pateiktų apklausos raštu tyrimo apribojimų apklausos raštu tyrimo imties dydis sudarė 150 respondentų. Dėl šios priežasties atliktas kiekybinis tyrimas disertaciniame darbe yra traktuojamas kaip papildomas tyrimas, leidžiantis išsamiau panagrinėti kokybiniame tyrime išskirtus sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos veiksnius.

Apklausos raštu privataus, nevyriausybinių bei švietimo ir mokslo sektoriaus ekspertams tyrimo imties sudarymas. Šios apklausos imtis taip pat sudaryta

netikimybinės *tikslinės atrankos metodu*. Imtį sudarė 20 ekspertų iš atrinktų 24. Atlikus skaičiavimus pagal anksčiau pateiktą imties tūrio formulę (su ± 9 proc. atrankos paklaidos riba), gautas imties tūris yra 20 respondentų.

Apklauso raštu duomenų analizės metodai. Apklausus valdžios institucijose dirbančius vadovus ir privataus, nevyriausybinio bei švietimo ir mokslo sektoriui atstovaujančius respondentus, gauti duomenys apdoroti dviem būdais. Dalį duomenų automatiškai apdorojo klausimyną pateikusi sistema, kita dalis duomenų buvo apdorota pasitelkus *Microsoft Excel 2010* programinį paketą ir *SPSS 13.0* programinį paketą. Duomenims analizuoti taikyti aprašomosios statistikos metodai. Apklaustiems respondentams charakterizuoti skaičiuoti atsakymų dažniai, dažnių pasiskirstymas pagal tam tikrus požymius.

Apklauso raštu tyrimo apribojimai. Tyrimo metu susidurta su keletu apribojimų. Vienas esminių – skeptiškas respondentų požiūris ir nenoras dalyvauti disertaciniame tyrime. Pažymėtina, kad nedalyvavimo tyrimuose lygis, ypač socialiniuose tyrimuose, auga. Tai tampa visame pasaulyje pastebima tendencija. Kitas tyrimo apribojimas – maža apklauso imtis. Dėl šios priežasties apdorojant kiekybinius tyrimo duomenis kai kuriais atvejais nebuvo galima taikyti statistinių duomenų analizės metodų. Tačiau išvardinti disertacinio tyrimo apribojimai nesumenkina atlikto darbo aktualumo ir indėlio į sumaniojo viešojo valdymo mokslinius tyrimus.

Apibendrinant antroje disertacijos dalyje išdėstytas metodologines empirinio tyrimo nuostatas galima pažymėti, kad tyrimo metodo logiką nulėmė disertacinio tyrimo objektas, kurio ištyrimo lygis padėjo apsispręsti rinktis tiriamosios prigimties empirinį tyrimą. Galima teigti, kad šioje disertacijoje empirinio tyrimo strategijai realizuoti pasitelkta kokybinio tyrimo metodologinė prieiga, tarpusavyje derinant kokybinių ir kiekybinių tyrimo metodų privalumus. Pagal šį metodą duomenims rinkti buvo taikyti pusiau struktūruoto ekspertų interviu, dokumentų analizės ir apklauso raštu duomenų rinkimo metodai. Ekspertų interviu imčiai nustatyti taikytas teorinio prisotinimo principas, o apklauso raštu imtį sudarė respondentai, kurie atrinkti remiantis tikslinei imčiai pritaikytais kriterijais. Atliekant empirinį tyrimą buvo pasitelktas Lietuvos atvejo tyrimas pagal šioje disertacijoje suformuluotą ir teoriškai pagrįstą sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo kriterijų ir indikatorių sistemą.

3. SUMANIOJO VIEŠOJO VALDYMO DIMENSIJŲ RAIŠKOS TYRIMO LIETUVOJE REZULTATŲ ANALIZĖ

Šioje disertacijos dalyje yra aptariami atlikto empirinio sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos Lietuvos viešojo valdymo sistemoje tyrimo rezultatai. Pirmiausia šiame disertacijos skyriuje yra apžvelgiamas kokybinis tyrimas, kurio pagrindą sudaro teisinių dokumentų analizė ir viešojo sektoriaus valdžios institucijose dirbančių vadovų – ekspertų interviu. Toliau, atsižvelgiant į kiekybinio tyrimo rezultatus, kurių pagrindas yra vadovaujančias pareigas einančių valstybės tarnautojų ir privataus, nevyriausybinių bei švietimo ir mokslo sektorių ekspertų atliktos apklausos raštu, yra pateikiama bendra situacija apie sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką Lietuvoje. Taip pat šio darbo skyriaus pabaigoje yra pateikiami esminiai veiksniai, lemiantys sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką Lietuvoje, ir išskirtos sumaniojo viešojo valdymo vystymo kryptys, kurios šalyje gali užtikrinti sumaniojo viešojo valdymo skatinimą, įgalinimą ir palaikymą.

3.1. Kokybinio tyrimo Lietuvos viešojo valdymo sistemoje rezultatų analizė

3.1.1. Sumaniojo viešojo valdymo teisinis reglamentavimas Lietuvoje

Lietuvoje sumaniojo viešojo valdymo terminas įtvirtintas strateginiuose šalies dokumentuose ir pradėtas vartoti *Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“*, kurią 2012 m. gegužės 15 d. patvirtino LR Seimas. Lietuvos pažangos strategija – tai valstybės vizija, raidos prioritetai ir jų įgyvendinimo kryptys iki 2030 metų. Tai pagrindinis šalies planavimo dokumentas, kuriuo turi būti vadovujamasi priimant strateginius sprendimus ir rengiant valstybės planus ar programas. Šiame dokumente sumanysis viešasis valdymas yra išskiriamas kaip vienas iš esminių elementų, greta sumaniosios ekonomikos, kuri apibrėžiama kaip *lanksti ir gebanti konkuruoti pasaulyje [atvirumas], aukštą pridėtinę vertę kurianti ekonomika, grindžiama žiniomis, inovacijomis, verslumu [kūrybingumas], socialiniu atsakingumu ir „žaliuoju“ augimu [atsakomybė]*, ir sumaniosios visuomenės, kuri apibrėžiama kaip *laiminga visuomenė, kuri yra kiekvieno piliečio idėjoms [kūrybiškumas], naujovėms ir iššūkiams atvira [atvirumas], solidi, savivaldi ir politiškai brandi [atsakomybė]*. Sumanysis viešasis valdymas šioje strategijoje yra apibūdinamas kaip *atviras ir skatinantis dalyvauti [atvirumas], rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas [atsakomybė], kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia [kūrybingumas]* (Lietuvos pažangos strategija *Lietuva 2030*, 2010).

Valstybės pažangos strategijoje *Lietuva 2030*, siekiant sukurti ir įgyvendinti sumaniojo viešojo valdymo viziją, yra išskiriamos kelios esminės valdžios kūrimo kryptys, kurios orientuotos į pokyčius ir jų įgyvendinimą šalyje:

- **Strategiškai pajėgi valdžia**, kuri apibrėžiama kaip kompetentinga ir orientuota į rezultatus, turinti reikiamus gebėjimus kurti ir įgyvendinti strategijas, nuolatos stebėti pasaulyje vykstančius pokyčius bei tendencijas ir pritaikyti gerąją kitų šalių patirtį. Tai tokia valdžia, kuri puoselėja į veiklos rezultatus ir efektyvumą orientuotą valdymo kultūrą ir savo veiklą grindžia visuomenės poreikiais. Valdymo kultūra turi būti paremta

bendradarbiavimo ir bendro sutarimo principais, sutelkiant bendrą dėmesį į visuomenės problemų sprendimą.

- ***Atviras ir įgaliojimų suteikiantis valdymas***, kuriame pabrėžiamas valdžios atvirumas ir atskaitomybė visuomenei, aiškios ir suprantamos viešosios informacijos pateikimas. Tai toks valdymas, kai strateginiai sprendimai yra priimami skaidriai, ne tik viešinant informaciją ir konsultuojantis su visuomene, bet ir įtraukiant piliečius bei kitus suinteresuotuosius – viešosios politikos dalyvius – į sprendimų priėmimo procesus. Svarbus tampa įgaliojimų suteikimas veikti ir sąlygų sudarymas lyderystei reikštis per bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas. Taip pat pabrėžiamas ir aukštos kokybės reikalavimas viešųjų paslaugų teikimui, sudarant galimybes viešąsias paslaugas teikti ne tik valdžios institucijoms, bet ir nevyriausybiniams organizacijoms, bendruomeninėms organizacijoms ir verslo įmonėms.
- ***Visuomenės poreikius atitinkantis valdymas*** apima aukštą paslaugų kokybę ir paslaugų vartotojų poreikių tenkinimą. Pabrėžiamas nuolatinis paslaugų kokybės vertinimas ir platus paslaugų vartotojų įtraukimas į šių paslaugų tobulinimo procesus. Taip pat ne mažiau svarbus tampa ir paslaugų teikimo mastas bei jų prieinamumas visiems žmonėms, atsižvelgiant į technologijų teikiamas galimybes.

Esminės pokyčių iniciatyvos, susijusios su sumaniojo viešojo valdymo diegimu ir jo įgyvendinimu Lietuvoje, yra pateiktos 9 priede. Kaip matyti iš pateiktos lentelės, *strategiškai pajėgios valdžios* Lietuvoje ketinama siekti: ugdant lyderystės ir vadovavimo kompetencijas; užtikrinant suinteresuotųjų ir socialinių partnerių dalyvavimą priimant sprendimus; diegiant kompetencijų modelį; siekiant valstybės tarnybos profesionalumo, lankstumo ir orientacijos į veiklos rezultatus; optimizuojant viešųjų institucijų veiklos mastą; diegiant įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą ir pan. *Atviro ir įgaliojimų suteikiančio* valdymo ketinama siekti: perleidžiant dalį viešųjų paslaugų teikti bendruomenėms, nevyriausybiniams organizacijoms ir privačiam sektoriui; kuriant mechanizmus, kurie padėtų įtraukti piliečius ir suinteresuotuosius į visų lygių sprendimų priėmimą dialogo forma ir visą reikalingą informaciją piliečiams skelbiant aiškia ir suprantama forma, siekiant skaidrumo ir atskaitomybės. *Visuomenės poreikius atitinkančio valdymo* ketinama siekti: piliečius įtraukiant į paslaugų teikimo ir tobulinimo procesus; skatinant bendrus susitarimus su vietos bendruomene dėl paslaugų kokybės standartų; viešąsias paslaugas teikiant vadovaujantis subsidiarumo ir vieno langelio principais; viešąsias paslaugas teikiant naudojantis naujausiomis technologijomis ir pan. Visa tai rodo, kad, žvelgiant iš teorinėje darbo dalyje suformuluotos sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos ir esminių jos dimensijų perspektyvos, šioje Valstybės pažangos strategijoje *Lietuva 2030* labai aiškiai yra išreikštos *įgalintojo pilietiškumo* ir *tarpsektorinio bendradarbiavimo* dimensijos. Įgalintasis pilietiškumas reiškiasi per tiesioginį piliečių įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą, per siekį ne tik informuoti piliečius apie vykdomą veiklą ar priimtus sprendimus, bet ir konstruktyvaus dialogo forma piliečius įtraukti į viešąjį valdymą. Siekiama sudaryti piliečiams reikiamas sąlygas išreikšti savo nuomonę ir tiesiogiai prisidėti prie

viešųjų paslaugų teikimo būdo nustatymo ir jų tobulinimo. Ne mažiau svarbus siekis yra ir valdžios atvirumo bei atskaitomybės užtikrinimas per viešosios informacijos teikimą. Tarpsektorinis bendradarbiavimas reiškiasi per norą į viešojo valdymo procesą įtraukti suinteresuotąsias grupes ir socialinius partnerius. Taip pat strategijoje yra užsimenama apie galimybių sudarymą nevalstybinėms institucijoms (t. y. nevyriausybinėms organizacijoms ir privačiajam sektoriui) teikti viešąsias paslaugas. Galima teigti, kad šioje strategijoje netiesiogiai galima išvelgti ir *strateginio dinamiškumo* bei *tarpinstitucinio bendradarbiavimo* dimensijų raišką. Strateginis dinamiškumas yra išreiškiamas per siekį kurti įrodymais grįsto valdymo kultūrą ir siekį kurti lanksčią bei profesionalią valstybės tarnybą. O tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra išreiškiamas per lyderystės ir vadovavimo gebėjimų ugdymą bei technologijų naudojimą, siekiant piliečiams sukurti labiau prieinamas viešąsias paslaugas.

Interviu metu apklaustų ekspertų nuomone, pirmiausia sumanysis viešasis valdymas yra siejamas su orientacija į veiklos rezultatus (t. y. dominuojantis požiūris): *man sumanysis viešasis valdymas – tai pirmiausia greitas ir rezultatyvus, protingas ta prasme, kad jis pasvertas, įrodytas, atliepantis į mūsų klientus – piliečius; na, esminiai, kertiniai dalykai – tai būtų į rezultatą orientuotas valdymas, o jau kaip sumaniai tu tą rezultatą pasieksi, tai jau yra tavo gebėjimas ir pasirinkimas siūlomų priemonių; tas pats sumanumas, mano nuomone, jis yra labiau orientuotas į rezultatus ta prasme, kad pats procesas, kad ir koks jis būtų daugiau ar mažiau sumanus, jis bet kuriuo atveju yra orientuotas į konkretų rezultatą, kurį mes apibrėžiame vienaip ar kitaip, bet pats rezultatas iš tikrųjų turėtų padėti įvertinti, kiek sumanus ar nesumanus yra tas pats valdymas.* Ne mažiau svarbu yra tai, kad, pasak ekspertų, šis valdymas turi remtis įrodymais: *tai viena pusė tikrai yra įrodymais, duomenimis paremti dalykai, ir tas jau yra neišvengiama absoliučiai <...> bet, kita vertus, įrodymai turi dalyvauti politinėse diskusijose kaip medžiaga, kuri verstų tuos politikus, visuomenės žmones, įvairias grupes truputėlį susimąstyti, pamačius tuos duomenis.* Nepaisant įrodymų panaudojimo, vienas iš ekspertų pabrėžė, kad itin svarbu, siekiant sumaniojo viešojo valdymo, yra suinteresuotųjų ir piliečių nuomonės išklausa ir jų įtraukimas į bendrą dialogą ir diskursą: *duomenys labai svarbūs, jie turi būti rodomi, jie turi dalyvauti tuose aptarimuose, bet, iš kitos pusės, visada yra svarbus tas diskursas, debatai kažkokia tai tema, kur turi dalyvauti įvairios visuomenės jėgos.*

Pažymėtina, kad ne vienas ekspertas kaip itin svarbų sumaniojo viešojo valdymo bruožą išskyrė naujų, pažangių, inovatyvių metodų panaudojimą savo veikloje: *praktikoje tas sumanumas man labiausiai sietusi su valdymo inovacijomis, su inovatyviais sprendimais <...> kiek aš esu inovatyvus, kiek aš esu atviras toms naujovėms, t. y. inovatyvūs sprendimai; jeigu žiūrint į tą sumanųjį viešąjį valdymą kaip į procesą, tai jis turėtų būti toks, kuris biurokratijos (ta gerąja prasme) vykdymui naudoja naujausias technologijas, naujausius metodus, išnaudoja visas galimybes, kurias teikia šiuolaikinis pasaulis; sumanus tai, kai dar labiau remiamasi naujesnėmis inovatyviomis idėjomis tiek vadybinėmis, tiek technologinėmis, tiek komunikacinėmis.* Taigi šiuo atveju yra pabrėžiamas tiek informacinių-technologinių

priemonių, tiek ir apskritai novatoriškų veiklos metodų ir būdų diegimas bei jų panaudojimas kasdieninėje valdžios institucijų veikloje.

Dar vienas svarbus sumaniojo viešojo valdymo bruožas, kurį paminėjo keletas ekspertų, tai yra aplinkos stebėjimas, reagavimas į ją ir prisitaikymas prie kintančių aplinkos sąlygų: *manau, kad turi taikytis prie aplinkos ir ieškoti būdų, kurie veiktų, kad sprendimai būtų pasverti, subalansuoti ir nekeltų daug prieštaravimų; tai, matyt, turėtų būti daugiau valdymas atsižvelgiant į tos visuomenės poreikius, ko būtent reikėtų tai visuomenei, stebėjimas atliktų veiksmų, stebėjimas efekto, reakcija į tai, kas atsitiko, kas pasidarė, ir reagavimas, o ne vien tiktai tų kažkokių tai lėšų leidimas neaišku kam ir adaptavimasis prie pokyčių, t. y.: neužsidarymas nuo tos įtakos, kuri yra aplinkui, ir apskritai adaptavimasis prie tų aplinkybių, kurios yra realybėje, o ne tos, kurios buvo 20–25 metai atgal.* Galima pažymėti, kad svarbus yra lankstumas, bendradarbiavimas, įtraukimas, gero valdymo bruožai ir aplinka, vadybiniai principai, organizacinė struktūra, leidžianti pasireikšti sumanumui.

Taigi pažymėtina, kad svarbiausiame Lietuvos strateginiame dokumente Valstybės pažangos strategijoje *Lietuva 2030* įtvirtintas sumaniojo viešojo valdymo konceptas ir jo teisinis traktavimas Lietuvoje iš dalies atitinka disertacijos teorinėje dalyje išskirtus esminius sumaniojo viešojo valdymo bruožus, t. y. *didesnį bendradarbiavimą su suinteresuotaisiais ir piliečių įtraukimą ir dialogą su jais, išmaniųjų technologijų integravimą teikiant piliečiams viešąsias paslaugas, įrodymais grįstą sprendimų priėmimą, investicijas į žmogiškuosius išteklius ir jų įgūdžių lavinimą bei skaidrų ir atvirą viešąjį valdymą.* Tačiau būtina pabrėžti, kad ekspertų nuomonė šiuo klausimu išsiskyrė, ir viešojo sektoriaus atstovai gana skirtingai supranta šį naują konceptą. Ekspertai išskyrė šiuos svarbiausius sumaniojo viešojo valdymo bruožus: *orientaciją į rezultatą ir įrodymų naudojimą, pažangių – inovatyvių metodų ir informacinių technologijų naudojimą kasdieninėje veikloje, valdžios gebėjimą stebėti ją supančią aplinką ir atitinkamai į ją reaguoti ir adaptuoti politiką, prisitaikant prie vykstančių aplinkos pokyčių.* Tai leidžia daryti prielaidą, kad sumaniojo viešojo valdymo terminas iki šiol nėra itin plačiai vartojamas, o juo labiau įsitvirtinęs Lietuvoje, ir kad detalesnis šio termino identifikavimas yra itin svarbus ir aktualus, siekiant Lietuvoje įtvirtinti sumaniojo viešojo valdymo konceptą. Toliau šiame skyriuje yra aptariama atskirų sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiška Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, atsižvelgiant į atliktos apklausos duomenis, ir identifikuoti esminiai veiksniai, lemiantys šių dimensijų raišką pagal interviu ekspertų išsakytą nuomonę ir teisinį jų reglamentavimą.

3.1.2. Strateginio dinamiškumo dimensijos raiška

Kaip matyti iš disertacijoje pateiktos sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo kriterijų ir indikatorių sistemos (žr. 2 priedą), apie strateginio dinamiškumo raišką šalyje galima spręsti iš kelių svarbių kriterijų, t. y. *strateginio jautrumo ir įžvalgumo* (kurį apibrėžia nuolatinis aplinkos stebėjimas, analizė ir vertinimas; rizikų / iššūkių ir galimybių nustatymas laiku; įrodymais grįstų sprendimų priėmimas ir strateginių sprendimų operatyvumas) ir *išteklų lankstumo* (kurį apibrėžia adaptyvios finansinių išteklių paskirstymo (perskirstymo) sistemos;

valdžios institucijų kompetencijų ribos valdant išteklius ir ŽIV sistema, užtikrinanti žmogiškųjų išteklių mobilumą bei reikalingų kompetencijų pritraukimą).

Lietuvos viešojo valdymo sistemos strateginio jautrumo ir įžvalgumo vertinimas

Kaip jau minėta anksčiau, vienas iš kriterijų, norint įvertinti strateginio jautrumo ir įžvalgumo šalyje lygį, yra *nuolatinis aplinkos stebėjimas, analizė ir vertinimas*. Lietuvoje viešojo administravimo stebėsenos sistema pradėta kurti dar visiškai neseniai, t. y. 2007 m., LR vidaus reikalų ministerijai pradėjus įgyvendinti projektą *Viešojo administravimo sistemos stebėsenos (monitoringo) sistemos kūrimas*, kurio svarbiausias uždavinys buvo sukurti viešojo administravimo stebėsenos sistemą valstybiniu lygmeniu. Greta to, siekiant didinti viešojo administravimo kokybę, buvo pakeistas *LR viešojo administravimo įstatymas*, įtraukiant nuostatas, susijusias su stebėseną: *svarbiausias valstybės lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdas yra viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos stebėseną. Šiuo būdu siekiama laiku pastebėti viešojo administravimo pokyčius, juos įvertinti ir numatyti neigiamų pasekmių prevencijos priemones. Stebėseną organizuoja Vyriausybė arba jos įgaliota institucija* (LR viešojo administravimo įstatymas, 10 str.). Šia įstatymo nuostata buvo įtvirtintas vienas svarbiausių postūmių Lietuvoje kurti veiklos stebėsenos sistemą, kurio pagrindu 2007 m. taip pat buvo patvirtintas LR Vyriausybės poįstatyminis teisės aktas – *Viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos stebėsenos aprašas*. Šiame apraše yra numatyti stebėsenos tikslai, uždaviniai, jos organizavimas ir vykdymas. Taip pat numatyti esminiai stebėsenos principai, kurie apima – *tikslingumą, nepertraukiamumą ir nešališkumą* ir įpareigoja, kad stebėseną vyktų nuolat, o jos metu būtų kaupiama, analizuojama, apibendrinama bei vertinama tik ta informacija, kurios reikia stebėsenos tikslui ir uždaviniams įgyvendinti. Šiame apraše yra apibrėžti keturi viešojo administravimo stebėsenos uždaviniai:

1. Kaupti, analizuoti ir vertinti informaciją apie viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos pokyčius, prognozuoti jų poveikį viešajam administravimui;
2. Numatyti neigiamų pasekmių viešajam administravimui prevencijos priemones;
3. Teikti LR Vyriausybei informaciją apie viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos pokyčius;
4. Supažindinti visuomenę su viešojo administravimo stebėsenos rezultatais.

Pagrindinė institucija, kuri dalyvavo stebėsenos sistemos kūrimo procese, yra LR vidaus reikalų ministerija. Ši ministerija valstybiniu lygmeniu nustato viešojo administravimo stebėsenai būtinų mokslinių tyrimų poreikį, organizuoja jų vykdymą, numato informacijos, kurią turi pateikti viešojo administravimo subjektai, apimtį, pateikimo formas ir terminus, pagal gautą informaciją nustato galimus viešojo administravimo pokyčius ir neigiamų pasekmių prevencijos priemones.

Viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos stebėsenos tvarkos apraše taip pat nurodytos keturios privalomos viešojo administravimo sistemos stebėsenos sritys, kurios apima:

- Viešojo administravimo subjekto struktūros ir funkcijų pokyčius;
- Viešojo administravimo subjekto personalo (valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš LR valstybės ir savivaldybių biudžetų ir valstybės piniginių fondų) skaičiaus pokytį;
- Viešojo administravimo subjekto vidaus administravimui skirtų lėšų panaudojimą;
- Strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimą.

Pabrėžiant strateginio dinamiškumo dimensiją sumaniojo viešojo valdymo kontekste, aktualiausia stebėsenos sritis yra būtent strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimas, kadangi ši sritis yra tiesiogiai susijusi su valstybės prioritetų nustatymu ir jų įgyvendinimu. Siekdama pagerinti strateginių planavimo dokumentų rengimo bei jų įgyvendinimo stebėsenai atlikti veiklos rezultatų duomenis, 2011 m. gegužės 4 d. LR Vyriausybė priėmė nutarimą *Dėl stebėsenos informacinės sistemos nuostatų*, kuriuose yra nustatyti sukurtos stebėsenos informacinės sistemos tikslai, funkcijos, organizacinė bei funkcinė struktūra ir kitos svarbios funkcijos. Stebėsenos informacinė sistema (toliau – SIS) – *tai visuma organizacinių, ryšio ir programinių priemonių ir duomenų bazių, padedančių LR Vyriausybei įgyvendinti į rezultatus orientuoto valdymo principus, vykdyti ilgos ir vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentų, Vyriausybės veiklos prioritetų ir ministerijų, įskaitant įstaigas prie ministerijų, ir Vyriausybės įstaigų strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėseną* (Stebėsenos informacinės sistemos nuostatai).

Nuo 2013 m. Vyriausybės kanceliarija įgyvendina dar vieną projektą, susijusį su stebėsenos ir vertinimu, t. y. *Veiklos rezultatų stebėsenos sistemos tobulinimas* (toliau – RESST), kuris yra skirtas sisteminiams viešojo valdymo reformoms įgyvendinti. Vyriausybės kanceliarija siekia nuosekliai diegti ir tobulinti veiklos valdymo įrankius, kurių pagrindu būtų modernizuojamas viešasis valdymas. Projekte išskiriami šie pagrindiniai veiklos aspektai:

- Sukurti ir diegti integralią strateginio planavimo dokumentų vertinimo kriterijų sistemą;
- Atlikti 4 bandomuosius su Nacionalinės pažangos programos ir kitų plėtros programų tikslų pasiekimu susijusius vertinimus ir patobulinti vertinimų atlikimo procesą;
- Sustiprinti Pažangos strategijos *Lietuva 2030* įgyvendinimo mechanizmą;
- Sukurti Pažangos strategijos *Lietuva 2030* rezultatų viešinimo sistemą;
- Kelti vadovų strateginio valdymo srities kvalifikaciją.

Kaip matyti, daugiausia dėmesio įgyvendinant RESST projektą skiriama ilgalaikių strateginiuose dokumentuose numatytų pokyčių įgyvendinimo stebėsenai ir vertinimui, taigi šis veiklos aspektas ypač svarbus Vyriausybei, siekiančiai sėkmingai įgyvendinti Pažangos strategiją *Lietuva 2030*. Tik nuosekliai gaunant ir vertinant informaciją, susijusią su institucijų veiklos rezultatais, yra įmanoma kryptingai ir racionaliai valdyti pažangos procesus.

Taigi teisiškai Lietuvoje stebėsenos ir vertinimo sistema yra gana plačiai reglamentuota, ir yra sukurta informacinė sistema, kuri turėtų palengvinti stebėsenos informacijos valdymo procesus. Tačiau ekspertai pažymėjo, kad SIS *iš esmės veikia*

<...> bet sunkiai keičiasi tas suvokimas, kad dirbti ne su popieriumi, o dirbti su tuo, kas yra, tarkim, kompiuteryje. Nes vis tiek tas procesas visą laiką buvo toks labai popierinis daug metų. Čia, matyt, reikia gana nemažai laiko, kad žmonės priprastų. Galbūt daug kam tos technologijos atrodo tokios truputėlį sudėtingos. Tai rodo, kad stebėsenos sistemos efektyvumui pasiekti nepakanka tiktai teisinio reglamentavimo ir informacinių technologijų, o itin svarbus ir aktualus veiksnys yra valstybės tarnautojų noras ir jų gebėjimas panaudoti šią stebėsenos informaciją bei duomenis valstybės tikslams pasiekti ir strateginiams sprendimams priimti.

Žvelgiant iš teisinės pusės, ekspertai pažymėjo, kad Lietuvoje yra aiškiai reglamentuota, apibrėžta ir įdiegta veiklos stebėsenos ir vertinimo sistema. Tačiau pabrėžiama, kad Lietuvoje mes stebėsenos sistemą, kaip unifikuotą, vieningą, įdiegėme kaip ir ne per seniausią, tai buvo 2009 metai. Tai, aišku, dar nėra ta patirtis labai didelė. Visa tai lemia, kad strateginių sprendimų priėmimo procese stebėsenos informacija yra panaudojama gana ribotai, kadangi institucijos dar neturi pakankamos patirties, nes nepraėjo dar pakankamas laiko tarpas. Galima išskirti kelias ministerijas Lietuvoje, kuriose stebėsenos informacijos panaudojimas yra išvystytas labiausiai, t. y. Švietimo ir mokslo ministerija ir Ūkio ministerija. Ekspertų teigimu, kai kurios institucijos, kurios turi aukštesnę valdymo brandą, yra labiau pažengusios, pavyzdžiui, Švietimo ir mokslo ministerija, tai yra tikrai geras pavyzdys, kaip ji naudoja stebėsenos informaciją, investuoja į duomenų patikimumą. Kitas pavyzdys, kaip ir minėta anksčiau, galėtų būti Ūkio ministerija, kuri išsiskiria aukštais analitiniais gebėjimais analizuojant stebėsenos informaciją, nes, kas dėl stebėsenos, mūsų departamentas čia gana svarbų vaidmenį atlieka, nes mes kas ketvirtį rengiame ekonomikos apžvalgą. Mūsų skyriuje yra pora analitikų, kurie, kaip bankai, rengia tas ekonomikos apžvalgas, taip mūsų analitikai irgi rengia ketvirtines, o dabar mes orientuojamės iš viso į tam tikras aktualias temas pagal progą, apart tų reguliarių ataskaitų. Ir šiaip būna reguliariai reikia tam tikros informacijos greitai, tai analitikai mūsų tikrai užsiėmę tuo greitu pateikimu analitinės medžiagos. Tačiau būtina pabrėžti, kad, nepaisant šių kelių išskirtinių atvejų (t. y. Švietimo ir mokslo ir Ūkio ministerijų), pasak daugelio ekspertų, valstybiniu lygmeniu yra nemažai problemų, susijusių su stebėsenos informacijos panaudojimu strateginių sprendimų priėmimo procesuose: kokios pagrindinės problemos, kad dabar yra daugiau investuojama į duomenų surinkimą, vertinimo kriterijų nustatymą, vertinimo duomenų rinkimą, tačiau stebėsenos duomenų analizė dar tikrai yra nepakankama. T. y. jeigu mes renkame informaciją, tai mes vis dar nepereiname į tą tikrąjį stebėsenos etapą, tai yra tą kertinį – esminį, kai reikia analizuoti tuos duomenis. Ir tai galima įvardinti kaip vieną iš pagrindinių priežasčių, kodėl stebėsenos duomenys nėra pakankamai naudojami. Nes tendencijų, išvalgų, klausimų, palyginimų su kitomis Europos Sąjungos šalimis dar mes neturime, neinvestuojame į tai, ir atitinkamai ta stebėsenos informacija nėra tokia vertinga pačioms valdžios institucijoms. Nėgana to, ekspertai pabrėžė ir dar vieną svarbų veiksnį, kuris neskatina naudoti stebėsenos informacijos priimant sprendimus, tai informacijos vėlavimas, nes statistiniai duomenys vėluoja kokius du mėnesius minimum.

Kitas svarbus veiksnys yra administraciniai gebėjimai ir analitiniai institucijų gebėjimai gautą stebėsenos informaciją apdoroti ir ją panaudoti priimant strateginius sprendimus, tačiau, kaip pažymi ekspertai, šių gebėjimų itin trūksta, *nes, na, vis tiek, kad sugebėti dirbti su informacija, reikia ją analizuoti, ne vien tiktai peržiūrėti, tai galbūt trūksta to tokio analitinio darbo gebėjimų. Ta visa iškelta iniciatyva kaip ir buvo gera, bet iš esmės visos iniciatyvos susiveda į tai, kad kaupiame informaciją, bet kad iš tos informacijos daryti kažkokias tai išvadas, tai šitoje vietoje dar kol kas yra problema.* Taigi viena didžiausių problemų, kurią išskyrė ekspertai, yra būtent ta, kad stebėsenos informacija daugelyje ministerijų yra renkama, tačiau ji „nepavirsta“ duomenimis, kuriuos galima panaudoti priimant sprendimus, dėl to, kad valstybės tarnyboje trūksta analitinių gebėjimų. Dar vienas svarbus veiksnys, neskatinantis naudoti stebėsenos informacijos, kuri pabrėžė ekspertai, *tai yra vadovų įsitraukimas į veiklos valdymo procesus. Kadangi iš vadovų pusės naudoti tą stebėsenos informaciją paklausa nėra dar didelė ir aukšta, tai irgi trukdo tos informacijos panaudojimui, neskatina jos naudoti. Tas paklauskos ir pasiūlos balansas tikrai nėra geras, t. y. paklausa ir pasiūla dar nėra taip subalansuota, kad stebėsenos informacija būtų naudojama išnaudojant visas jos teikiamas galimybes.* Taigi pažymėtina, kad stebėsenos sistema Lietuvoje nefunkcionuoja efektyviai, ir dar nėra sukurto tinkamo mechanizmo, kuris leistų stebėsenos informaciją ir gautus duomenis tiesiogiai panaudoti strateginių sprendimų priėmimo procese valdžios institucijose.

Dar vienas svarbus kriterijus, leidžiantis įvertinti strateginio jautrumo ir įžvalgumo raišką, yra *įrodymų naudojimas sprendimų priėmimo procese* ir įrodymais grįsto valdymo diegimas šalyje. 2009 m. LR Vyriausybės kanceliarija, dalyvaujant Finansų ministerijai, pradėjo įgyvendinti projektą *Valdymas, orientuotas į rezultatus* (toliau – VORT). Šio projekto tikslas buvo tobulinti į rezultatus orientuotą valdymą, sudarant sąlygas nuolat didinti viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumą. Buvo numatyta, kad šis projektas turės teigiamos įtakos valdžios institucijų veiklos efektyvumo stiprinimui, jų veiklos rezultatų stebėsenos ir atskaitomybės tobulinimui, funkcijų analizei ir biudžeto programų vertinimui. Vertinant šio projekto naudą, galima pastebėti, kad, vykdant pirmąjį VORT etapą, buvo įsteigta jau anksčiau minėta Stebėsenos informacijos sistema. Nuo 2012 m. valdžios institucijos nuolat pateikia informaciją į šią sistemą apie savo vykdomą veiklą. Tai suteikia galimybę Vyriausybei stebėti jų veiklos rezultatus. Į SIS yra suvedami institucijų pagrindinių strateginių dokumentų planiniai ir faktiniai duomenys. Visa tai pakeitė Lietuvos strateginio planavimo sistemą ir sudarė sąlygas sprendimus priimti remiantis faktiniais institucijų veiklos rezultatais, t. y. sistemingai kaupiamais įrodymais.

Įgyvendinant antrąjį šio projekto etapą, buvo sukurtos programų vertinimo ir funkcijų peržiūros sistemos. Jos yra vienos svarbiausių įrodymais grįsto valdymo priemonių Lietuvoje. Šiuo metu yra reguliariai atliekamos peržiūros ir vertinimai pagal naujai parengtas funkcijų peržiūros ir biudžeto programų vertinimo metodikas. Remiantis šiais vertinimais bus galima priimti sprendimus, kurie leistų padidinti LR Vyriausybei atskaitingų institucijų veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą.

Įgyvendinant trečiąjį VORT etapą, buvo siekiama patobulinti sprendimų poveikio vertinimo sistemą. Taip pat buvo atnaujintos išankstinio ir baigiamojo sprendimų poveikio vertinimo metodikos, parengtos sąnaudų ir naudos analizės metodinės gairės. Svarbu pabrėžti, kad iki VORT projekto įgyvendinimo Lietuvos teisėkūroje nebuvo reglamentuotas jau įgyvendinamų sprendimų poveikio baigiamasis vertinimas, o buvo vykdoma tik tam tikrų teisės aktų įgyvendinimo stebėseną, nesigilinant į padarinius. Parengti metodiniai dokumentai padeda įvertinti teigiamus ir neigiamus sprendimų padarinius gyventojams, verslui ir kitoms suinteresuotosioms grupėms.

Galima teigti, kad VORT projektas užtikrino reikalingus finansinius ir žmogiškuosius išteklius, būtinus sėkmingai įgyvendinti strateginio planavimo, stebėsenos ir vertinimo pokyčius. Siekiant sužinoti realią padėtį Lietuvoje, o ne tik teisinį įrodymais grįsto valdymo reglamentavimą, atliekant kokybinį tyrimą ekspertų buvo klausama apie įrodymų naudojimą priimant strateginius sprendimus. Pažymėtina, kad ekspertai pabrėžė gana nedidelę įrodymų naudojimo patirtį šalyje ir *kad šiandien dienai priimami sprendimai į kažką tai remtųsi, tai tam reikėjo pradėti ruoštis jau prieš penkiolika metų, tai einame tuo keliu, bet šiai dienai negalime pasakyti, kad remiamės kažkokiomis tai išvadamis, paremtomis įrodymais ir planuojame atitinkamai. Daugiau remiamės prielaidomis, kad taip yra.* Ekspertai pabrėžė, kad priimant strateginius sprendimus įrodymai yra naudojami *gana ribotai, nes tai daugiau susiveda į strateginį planą arba metinius planus, bet nėra to tokio ilgalaikio globalesnio vaizdo <...> kad tos intervencijos kažką tai įtakojo arba neįtakojo ir kad aišku tas įrodymų naudojimas, jis tikrai nėra platus ir pakankamas, kad leistų sakyti, jog taip, ministerijos daug investuoja į poveikio vertinimą prieš priimant svarbius sprendimus, taigi netgi ne įrodymai ir argumentai žaidžia, o daugiau žaidžia būtent politinis palaikymas, kokio tuo metu bus situacija tarp koalicijos partnerių ir kiek tas sprendimas praeis.* Taigi priimant strateginius sprendimus Lietuvoje itin svarbus yra politinis palaikymas ir politinė valia, ir, deja, ne visada turima informacija, duomenys ar įrodymai vaidina svarbiausią vaidmenį.

Pagal įrodymų naudojimą vėlgi išsiskiria Švietimo ir mokslo ministerija, kurios veikloje įrodymų naudojimas šiandien yra jau kasdieninė praktika: *vienintelis dalykas, kur mes buvom vieni pirmųjų, tai su informacinėmis sistemomis, vieni pirmųjų pradėjome kaupti duomenis, dabar praktiškai statistikos departamentas gauna viską iš mūsų, labai retai, kada kokius tyrimus jie daro, renkasi patys, viskas eina iš mūsų duomenų bazių.* Šioje ministerijoje yra įdiegta gana didelė duomenų bazė, kaip teigia ekspertai: *mes turime keletą registrų, ir mokinių, pedagogų, įstaigų registrą, ir kiekvienam iš tų registrų yra krūva įvairiausių charakteristikų, surenkame įvairiausių duomenų, po to tų duomenų pagrindu įvairūs rodikliai skaičiuojami. Tikrai yra gana nemažai.* Taip pat galima paminėti ir Ūkio ministerijos gerąją įrodymų naudojimo praktiką, kaip teigia ekspertai: *tai mūsų užduotis yra atrinkti tai, kas yra interpretuojama kaip norima interpretuoti, ir koks yra faktas, ir, remiantis ta informacija, mūsų vadovybė priima sprendimus, pavyzdžiui, dėl Rusijos krizės, kilus embargo poveikiui, tai vėlgi buvo noras matyti skaičius ant stalo, ir tada iš tų skaičių gimė tam tikra programa, tam tikras veiksmų planas, kuris galėtų sušvelninti embargo pasekmes <...> o toliau žiūrėti, kokios*

priemonės būtų šiuo atveju efektyviausios, o kurios tiesiog būtų laiko ir pinigų švaistymas. Tačiau būtina pabrėžti, kad daugelis ekspertų pabrėžė įrodymų svarbą ir jų teikiamą naudą vykstant politinėms diskusijoms, taigi neabejotinai įrodymais grįstas valdymas yra itin svarbus siekiant viešojo valdymo efektyvumo.

Vienas iš svarbių kriterijų, kuris leidžia įvertinti strateginio jautrumo ir įžvalgumo šalyje raišką, yra *strateginių sprendimų priėmimo operatyvumas*, t. y. kaip greitai yra gebama sureaguoti kritinėse situacijose ir priimti aplinkos sąlygoms adekvatų sprendimą. Pasiteiravus ekspertų, kiek vidutiniškai užtrunka strateginio sprendimo priėmimas, vienareikšmiško atsakymo rasti nepavyko, nes iš tikrųjų klausimas klausimui nelygus. Dabar viešojoje erdvėje tikriausiai girdėjote dėl to socialinio modelio, tai jis rengiamas jau bene trečius metus. Konsolidavimo reforma, verslą reguliuojanti priežiūra – antrus metus ir tęsis kitais metais. Kiti sprendimai yra priimami tikrai labai greitai, per keletą mėnesių. Vienas iš ekspertų pažymėjo, kad Lietuvos viešojo valdymo sistemoje vyrauja greitas sprendimų priėmimas. Jo manymu, tai čia turbūt yra bendras lietuvių bruožas, kad jie moka greitai sprendimus priimti. Iš tikrųjų, ta prasme ar čia mūsų organizacijoje, ar, sakykim, kitais atvejais. Bet kiek aš atsimenu atvejų iš čia, tai tikrai taip <...> Pvz., su bankais kaip situacija buvo, ten juk reikėjo greitos reakcijos, ir tikrai tie sprendimai buvo priimami greitai, į tą situaciją buvo greitai reaguojama. Aišku, negaliu kokybine prasme pasakyti, jie buvo geri ar kokie, bet dėl greičio, dėl reagavimo, to noro padaryti laiku, tai tikrai buvo greitai reaguojama. Taigi sunku spręsti apie priimamų strateginių sprendimų kokybę, nežinant jų poveikio ilgalaikėje perspektyvoje, tačiau dažna Vyriausybių kaita taip pat gana stipriai paveikia strateginių sprendimų priėmimo greitį ir jų kokybę: mes Europoje pirmiausia pagal Vyriausybių kaitą, ir tikrai Vyriausybė turi tą ribotą laiką, kada ji gali įgyvendinti reformas, tai irgi yra vienas iš faktorių, tų nepakankamų resursų, laiko, kad kiek mes galime investuoti į pasiruošimą, pasirengimą diskusijai, geriausio sprendimo paieškai, tai galbūt politikai yra suinteresuoti kuo greičiau tą sprendimą priimti, nes mes tikrai turime labai dideles Vyriausybių kaitas. Tai galbūt čia būtų vienas iš argumentų, kodėl tie sprendimai nėra iki galo išdiskutuojami ir kodėl skubama priimti tuos svarbius sprendimus. Tačiau kai kuriems sudėtingiems klausimams išspręsti kartais reikia daugiau laiko ir diskusijų ne tik politiniu lygmeniu, bet ir su išoriniais suinteresuotaisiais.

Pažymėtina, kad strateginių sprendimų priėmimo operatyvumas didžiąja dalimi priklauso nuo kelių esminių veiksnių. Vienas iš jų yra sprendžiamos problemos sudėtingumo lygis. Kaip teigia ekspertai, kad *kuo kompleksiškesnė reforma, tuo jai išdiskutuoti ir parengti reikia daugiau laiko. Bet jeigu tai yra sprendimas apimantis tik vieną segmentą tai tada jisai galėtų būti greitai priimamas, pvz. dėl motinystės atostogų trukmės, jisai ir buvo priimtas labai greitai. O va visa socialinė pertvarka yra ilgiau trunkantis procesas, turbūt priklausomai nuo to, kiek jisai savyje tų sistemos dalių aprėpia <...> bet va taip statistiškai kiek tipiškai užtrunka, labai sunku atsakyti, nes klausimas klausimui nelygus. Kitas svarbus veiksnys, lemiantis sprendimų priėmimo operatyvumą, yra politinis palaikymas: svarbus dalykas yra politiniai interesai, kiek politiniu lygmeniu tai yra aktualu. Kuo yra aktualiau, tuo, aišku, tas klausimas yra ilgiau diskutuojamas.*

Aišku, jeigu ypatingai dar opozicija įsijungia, tai tas klausimo svarstymas tikrai išsitiesia. Ne vienas ekspertas pabrėžė, kad, esant stipriam politiniam palaikymui, vienas ar kitas sprendimas yra priimamas daug greičiau: čia priklauso nuo to, ar yra politinė valia. Jeigu yra politinė valia, tai kažką padaryti galima lengvai, greitai ir paprastai. Bet jeigu nėra tos politinės valios, tai, formaliai žiūrint, nėra taip paprasta tą padaryti. Bet kaip politinė valia atsiranda, kažkaip greitai viskas ir įvyksta. Dar vienas svarbus veiksnys, lemiantis sprendimų priėmimo operatyvumą, yra neformalus bendradarbiavimas, arba, kitaip sakant, neformalūs ryšiai, kurie padeda greičiau pasikeisti reikiama informacija ir priimti sprendimą: kad mes ir, sakykim, ten, kur reikia, pasitelkiam ir neformalųjų bendradarbiavimą ir, sakykim, įstaigose daug žmonių pažįstame, tai tiesiog tas toksai bendradarbiavimas atskirais atvejais padeda ir sprendimus priimti ir greičiau, ir taip neformaliai pabendravirus. Negana to, neformali komunikacija yra siejama su nestandartiniu / netipiniu sprendimų priėmimo keliu: kartais ta formali komunikacija, pavyzdžiui, yra standartinis kelias, o neformali komunikacija, pavyzdžiui, yra papildantis kelias, kuris nėra toks standartinis, ar taip plačiai taikomas valstybės tarnyboje ir kuris, aš tai vadinu sumaniu keliu, kuris veda vis gi į tą rezultatą, kur rezultate tu turi tą kokybiškesnį dokumentą, ir neprirašyta būna ten tam tikrų vėjų, kurie atsiranda kartais grynai dėl komunikacijos stokos arba tiktai dėl tos formaliosios komunikacijos. Nepaisant neformalaus bendradarbiavimo teikiamos naudos priimant strateginius sprendimus, ekspertai pažymėjo, kad šis bendradarbiavimo būdas yra tiesiogiai susijęs su netipiniu / nestandartiniu sprendimo priėmimo keliu: vėl gi jeigu kalbėti apie rezultatą, tai tam tikri projektai stūmėsi gana greitai, tai buvo tikrai santykinai greičiau, negu jie būtų tuo formaliuoju keliu ėję, bet, aišku, tie projektai specifiniai, reikia atskirti nuo to, kas yra ta nuolatinė veikla ir kas yra tas projektas, kuris galėtų būti pagal sistemą diegiamas. Dažniausiai tie sprendimai, kurie yra revoliuciniai sprendimai, ateina ne per nustatytą tvarką. Tai rodo, kad, norint greičiau sureaguoti į tam tikrą situaciją, kartais labai trukdo biurokratiniai ir teisiniai suvaržymai: nuo situacijos priklauso labai. Kartais ta reakcija yra labai apribota, tarkim, nuo viešųjų pirkimų procedūrų, jų trukmės. Tada tau reikia rezultato greitai, bet teisinis reguliavimas yra toks, kad tu greitai niekaip negali padaryti. O jeigu tų tokių kliūčių teisinių nėra, tai tada gana greitai. Negana to, sprendimų priėmimo greitis labai priklauso ir nuo žmonių požiūrio bei noro greitai reaguoti į susiklosčiusias aplinkybes. Vienas iš ekspertų teigė, kad geriausia reakcija turbūt yra nieko nedaryti. Savaiame praeis. Čia dažniausiai pasitaikanti reakcija. Bet šiaip tai nepasakyčiau, kad labai greitai yra sureaguojama, nes dažniausiai tas toksai reagavimas tai kokių nors eilinių pažymų pildymas ir pan., ir kol čia viskas užsiprocesuoja ir tas kritinis dalykas pasidaro nebekritinis, pamirštas ir pan. Šitoje vietoje tikrai suveikia biurokratinis aparatas. Nors, nepaisant to, pažymėtina, kad, pvz., krizės laikotarpiu priimti strateginiai sprendimai buvo priimami gana greitai ir nestandartiniu būdu, apeinant tam tikrus teisinius suvaržymus. Ekspertai pažymėjo, kad netradiciniai galbūt visi tie sprendimai, kurie buvo priimti tuo kriziniu periodu, kai iš tikrųjų politikai labai tampriai bendradarbiavo su tuo privačiu / verslo sektoriumi. Tiesiog buvo e-meilu surašytos įstatyminės pataisos, kaip jos buvo suvoktos, ir tiesiog per kelis e-meilus buvo siūsta, ir mes po to atsisėdome su aukšto

rango vadovu ir persirašėme, kaip reikėtų teisingai pasidaryti, ir mes iš karto nuėjome į Vyriausybės pasitarimą, nes tuo metu pagal darbo reglamentą buvo daug lankstesnės galimybės ateiti į Vyriausybės pasitarimą <...> tai buvo labai trumpas kelias, ir tai, kad atėjo ta iniciatyva ne iš mūsų sektoriaus, o iš kito, ir kaip mes pamatėme, kad tai iš tikrųjų yra teisingos pastabos. Man tas netradicinis kelias toks, kai yra kuo mažiau grandžių, tuo spartesnis.

Taigi, apibendrinant strateginio jautrumo ir įžvalgumo raišką Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, galima teigti, kad teisiškai šalyje yra priimti svarbiausi dokumentai, kuriais siekiama patobulinti viešojo valdymo stebėsenos ir vertinimo sistemą bei įrodymais grįsto valdymo diegimą. Pažymėtina, kad valdžios institucijose didžiausias dėmesys yra skiriamas duomenų surinkimui, tačiau pasigendama jų gilesnės analizės, kadangi itin trūksta analitinių gebėjimų. Nors šiandien Lietuvoje stebėsenos informacijos / duomenų panaudojimo lygis yra gana žemas ir įrodymų panaudojimas priimant strateginius sprendimus yra ribotas, tačiau pastebima teigiama tendencija (ypač išsiskiria Švietimo ir mokslo ministerija ir Ūkio ministerija). Kalbant apie strateginių sprendimų priėmimo operatyvumą, vienareikšmiško atsakymo, kaip greitai valdžios institucijos geba priimti sprendimus, rasti nepavyko, tačiau sprendimų priėmimo greitis Lietuvoje priklauso nuo tokių veiksnių, kaip sprendžiamos problemos sudėtingumo lygis, politinis palaikymas, Vyriausybių kaita, neformalioji komunikacija, teisiniai ir biurokratiniai suvaržymai bei žmonių požiūris ir (ne)noras reaguoti į pasikeitusias aplinkybes. Ekspertai pažymėjo, kad tie sprendimai, kurie reikalauja netipinio / nestandartinio arba neformaliojo būdo, yra priimami daug greičiau.

Lietuvos viešojo valdymo sistemos išteklių lankstumo vertinimas

Vienas iš svarbių išteklių lankstumo vertinimo kriterijų yra adaptyvios, arba, kitaip sakant, lanksčios finansinių išteklių paskirstymo ir / ar jų perskirstymo, sistemos valdžios institucijose. Lietuvos viešojo valdymo sistemoje finansiniai ištekliai yra skirstomi remiantis LR biudžeto planavimu ir jo tvirtinimu. Biudžeto sudarymo ir vykdymo teisinis pagrindas yra įtvirtintas *LR Konstitucijoje, Biudžeto sandaros įstatyme, Fiskalinės drausmės įstatyme, Seimo statute*, atitinkamų metų *valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatyme, Vyriausybės patvirtintose biudžetų sudarymo ir vykdymo taisyklėse* ir kituose biudžeto pajamų gavimą ir programų finansavimą reglamentuojančiuose teisės aktuose.

LR Vyriausybė kartu su Finansų ministerija kas trejus metus rengia trejų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų konsoliduotos visumos planuojamų rodiklių projektą. Šis projektas yra rengiamas remiantis *LR Vyriausybės programa, Lietuvos stabilumo programa, Valstybės pažangos strategija, Nacionalinės pažangos programa* ir kitais Seimo ir Vyriausybės patvirtintais planavimo dokumentais, šalies vidutinio laikotarpio ekonominės raidos scenarijumi, Europos Sąjungos finansinės paramos strateginiais dokumentais, asignavimų valdytojų strateginiais veiklos planais, taip pat valstybės biudžeto asignavimų valdytojų pateiktomis programomis ir programų sąmatų projektais. Tam tikrų metų valstybės biudžeto projekte ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių projekte gali būti

nukrypstama nuo Seimo patvirtintų trejų biudžetinių metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų konsoliduotos visumos planuojamų rodiklių, tačiau tik tuo atveju, kai LR Vyriausybė raštu pateikia Seimui paaiškinimą, kaip pokyčiuose atsispindi nauji ekonomikos politikos prioritetai. Taigi, esant poreikiui, LR Seimui yra palikta teisė inicijuoti tam tikrų naujų valstybės prioritetų iškelimą, siekiant juos įtraukti į ateinančių metų biudžetų asignavimą.

Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų planavimo, rengimo bei tvirtinimo procedūros yra reglamentuotos LR Vyriausybės 2001 m. gegužės 14 d. nutarimu patvirtintose *LR valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo taisyklėse*, Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu patvirtintoje *Strateginio planavimo metodikoje* ir kiekvienų metų pradžioje Vyriausybės nutarimu tvirtinamame ateinančių metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių projektų rengimo plane. Šis planas apima tris esmines biudžeto projekto rengimo darbų grupes:

- Šalies vidutinio laikotarpio ekonominės raidos scenarijaus rengimą ir tikslinimą;
- Vyriausybės veiklos prioritetų ir institucijų strateginių veiklos planų projektų rengimą ir tikslinimą;
- Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių projektų rengimą.

Atsižvelgiant į vidutinio laikotarpio ekonominės raidos scenarijų parengiamas šalies trejų metų preliminarinių valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų konsoliduotos visumos pagrindinių rodiklių ir asignavimų planavimo bendrųjų principų projektas, kuriuo remiantis nustatomi maksimalūs asignavimai kiekvienai institucijai. Jų pagrindu tikslinami institucijų trejų metų strateginių veiklos planų ir valstybės biudžeto programų sąmatų projektai. Pagal strateginių veiklos planų ir valstybės biudžeto programų sąmatų projektus institucijų planavimo rodikliai apibendrinami ir parengiamas atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo projektas. Rengiant biudžeto įstatymo projektą, vyksta platus koordinavimo procesas, kuriame dalyvauja Finansų ir kitos ministerijos, valstybės institucijos ir įstaigos.

Remiantis minėtais teisės aktais, galima teigti, kad finansų paskirstymo mechanizmas Lietuvoje yra griežtai reglamentuotas. Teisės aktuose užsimenama, kad LR Seimas turi teisę inicijuoti tam tikrų finansinių lėšų perskirstymą, tačiau kiek realiai veikia šis finansinių išteklių perskirstymo mechanizmas, nėra visiškai aišku. Taigi ekspertų buvo klausama, kaip lanksčiai valdžios institucijose, atsiradus poreikiui arba pasikeitus tam tikroms aplinkybėms, galima ir gebama perskirstyti finansinius išteklius. Kitaip sakant, buvo siekiama išsiaiškinti, ar šalyje yra sukurtas tam tikras mechanizmas, leidžiantis perskirstyti šios rūšies išteklius, pasikeitus Vyriausybės prioritetams. Kaip pažymėjo ekspertai, kad *finansų perskirstymas visą laiką buvo, jis yra lankstus, ir tai yra gerai* ir kad *finansinių išteklių perskirstymo mechanizmai šalyje yra*. Kaip pagrindinį finansinių išteklių perskirstymo įrankį Vyriausybės lygmeniu ekspertai įvardino *biudžeto derybas*. *Dabar kai yra ketvirtasis ciklas, kada jau veikia Trišalės tarybos tarp Ministro pirmininko, finansų ministro ir atitinkamos srities ministro, kuomet yra deramasi dėl svarbiausių kitų*

metų rezultatų, prioritetų ir kuomet turėtų būti susitariama dėl jiems reikalingų išteklių. Tai mūsų sistemoje yra tas mechanizmas, kuomet Vyriausybė gali ateiti ir pasakyti, kad pasikeitus prioritetams, dabar turėtų būti perskirstomos pagrindinės biudžeto proporcijos, tas įrankis yra. Kalbėdami apie valstybės biudžetą, kuris yra tvirtinamas kiekvienais metais, ekspertai pažymėjo, kad finansiniai ištekliai gali būti perskirstomi gana lanksčiai, ir, jeigu žinai būdus, tai galima tą padaryti, tą ir darome tikrai nuolatos. Nes daug įstaigų, daug sričių dažnai suprognuozuoti tiksliai yra neįmanoma, ir, tarkime, mes tarp programų žiūrime ir perskirstome lėšas, kur labiau reikia, peržiūrime taip pat iš vienu metų į kitus, lyginame, kurios labiau pasiteisinusios priemonės, tas labiau finansuojame. Tačiau pažymėtina, kad šiaip iš esmės gal jis ir užtektinai lankstus, bet jeigu tu visiškai naują problemą atrandi, kurią reikia spręsti, tai dažniausiai atidedi kitiems metams. Tas tai tikrai, nes yra riboti ištekliai. Taigi finansinių išteklių lankstumas ne visada suteikia realias galimybes spręsti naujai atsiradusią problemą, kadangi susiduriama su ribotais finansiniais ištekliais. Kaip galimas šios problemos sprendimas ekspertų buvo įvardintas stiprios politinės valios pasireiškimas: *na, nebent yra stipri politinė valia, tada tu darai politinius pakeitimus, bet tu turi tada eiti iki Seimo. Kad galėtum tą padaryti tu turi turėti įrodymų ir argumentų ir įvertinti politinį jautrumą tos problemos.* Tačiau praktikoje tokių atvejų pasitaiko itin retai, kadangi daug lengvesnis ir paprastesnis būdas naujai atsiradusią problemą spręsti yra tiesiog perkelti ją kitiems metams. Čia vėlgi svarbu pažymėti, kad politinė valia svarbi ne tik ieškant naujai atsiradusios problemos sprendimo, bet ir perskirstant išteklius jau esamoms problemoms spręsti: *čia priklauso nuo to, ar yra politinė valia. Jeigu yra politinė valia, tai kažką padaryti galima lengvai, greitai ir paprastai. Bet jeigu nėra tos politinės valios, tai, formaliai žiūrint, nėra taip paprasta tą padaryti. Bet kaip politinė valia atsiranda, kažkaip greitai viskas ir įvyksta.* Daugelis ekspertų finansinių išteklių lankstumą pažymėjo kaip itin svarbų sumaniojo viešojo valdymo bruožą, tačiau taip pat pabrėžė, kad *vis dėlto galbūt čia to lankstumo daugiau turėtų būti, bet, iš kitos pusės, vėlgi yra tam tikra kaip ir kontrolė. Labai daug priklauso nuo tas lėšas tiek ir planuojančių, tiek ir vėliau tą įsisavinimą organizuojančių žmonių sąmoningumo. Nes kaip kas kam yra svarbu, ar viską išleisti, ar gauti rezultata?* Čia išryškėja dar viena ekspertų įvardinta problema skirstant finansines lėšas Lietuvoje (ypač kalbant apie Europos Sąjungos struktūrinės paramos fondo lėšas) – tai didelis noras panaudoti gaunamas finansines lėšas, tačiau ne visada yra kreipiamas dėmesys į rezultatą, kuris turėtų būti gautas panaudojus tas lėšas. Tai rodo, kad, nors ir strateginiuose šalies dokumentuose yra išreikšta į rezultatą orientuoto valdymo kultūra kaip vienas iš svarbiausių šalies siekių, tačiau praktikoje galima pastebėti, kad šios valdymo kultūros diegimas yra lėtas procesas ir reikalauja pačių valstybės tarnautojų pasikeitusio požiūrio. Deja, šiandien ekspertai įvardijo kaip svarbesnį faktorių ne rezultato siekimą, bet būtent išteklių panaudojimą.

Dar vienas svarbus sumaniojo viešojo valdymo strateginio dinamiškumo dimensijos kriterijus yra žmogiškųjų išteklių sistemos lankstumas, arba, kitaip sakant, valstybės tarnyboje dirbantiems valstybės tarnautojams suteikiamos darbo vietų rotacijos ir mobilumo galimybės, darbuotojų naudojimas tomis galimybėmis. Lietuvos viešojo valdymo sistemoje pagrindiniai valstybės tarnybos principai,

valstybės tarnautojų teisės, pareigos, atsakomybės ir kiti svarbūs valstybės tarnybos valdymo teisiniai pagrindai yra reglamentuoti *LR valstybės tarnybos įstatyme*, kuris buvo priimtas dar 1999 m. liepos 8 d. Nors šis įstatymas daugybę kartų buvo keičiamas, tačiau jame yra aiškiai įtvirtintas mišrus valstybės tarnybos modelis, kuriame vyrauja karjeros modelio elementai (priėmimas į pareigas neterminuotai, perkėlimas į aukštesnes ir kitas pareigas be konkurso, kvalifikacinių klasių sistema, pareigybių hierarchija, didesnės pareiginės algos susiejimas su didesne atsakomybe ir atitinkamai aukštesnėmis pareigomis ir kita), tačiau yra ir postų modelio elementų (priėmimas į bet kurio lygmens pareigas, nereikalaujant patirties valstybės tarnyboje, bendra su kitais darbuotojais socialinio draudimo sistema ir kita). Lietuvoje įtvirtintas valstybės tarnybos modelis dažniausiai yra kritikuojamas dėl mažo valstybės tarnybos sistemos lankstumo, tą pažymi ir ekspertai: *tyrimai rodo, kad mūsų žmoniškųjų išteklių sistema tikrai nėra lanksti ir tikrai yra tobulintinų vietų. Ekspertai sutaria, kad Lietuvoje vienareikšmiškai reikėtų lankstesnės valstybės tarnybos sistemos. Aš, kaip ir minėjau, mes bandom tą padaryti, buvo ir anksčiau tokių minčių tą modelį tokį lankstesnį padaryti, bet derinimo procese atsirado vienu kitų tokių neaiškumų, tą teisinę bazę reikėjo detalizuoti, kad ji būtų aiškesnė ir suprantamesnė. Ekspertai pabrėžia, kad, siekiant valstybės tarnybos lankstumo, kai kuriuos dalykus galima būtų reglamentuoti tiesiog darbo kodekse ir daugiau reguliavimo atiduoti darbo kodeksui ir, sakykim, tas pats šiuolaikinis socialinis modelis, jisai gana lankstus aš manau, kad galima būtų tą patį taikyti ir valstybės tarnyboje. Tiesiog taikyti mažiau įvairių apribojimų ir ribojimų. Žinoma, mes turime konstitucinę jurisprudenciją, kuri sako, kad atranka turi būti pakankamai griežtai reglamentuota, darbo užmokestis turi būti griežtai reglamentuotas, viešųjų ir privačiųjų interesų derinimas turi būti griežtai reglamentuotas, tai šiuos dalykus reglamentuokime, o visa kita galima pakankamai lanksčiau padaryti.*

Valstybės tarnybos sistemos lankstumo Lietuvoje klausimas buvo bandytas spręsti 2010 m., kai buvo parengta *LR valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija*. Šioje koncepcijoje buvo įvardinti svarbiausi valstybės tarnybos valdymo ir jos teisinio reglamentavimo trūkumai:

- valstybės tarnautojų veikla nėra orientuota į rezultatus, darbo apmokėjimo sistema neskatina darbo kokybės ir nėra užtektinai skaidri;
- neiškirti asmenų, einančių vadovujančias pareigas valstybės tarnyboje, atrankos, veiklos vertinimo, mokymo, karjeros, tarnybinio kaitumo, atleidimo ypatumai;
- ribotos asmenų, einančių vadovujančias pareigas valstybės tarnyboje, galimybes lanksčiai valdyti žmogiškuosius išteklius;
- nepakankama individuali asmenų, einančių vadovujančias pareigas valstybės tarnyboje, atsakomybė už įstaigos veiklos rezultatus;
- yra galimybių išvengti atsakomybės už tarnybinius nusižengimus, nepakankamai veiksmingai reguliuojamos ir taikomos etikos bei korupcijos prevencijos priemonės, neįtvirtinta *nepriekaištingos reputacijos* sąvoka.

Taigi, siekiant išvengti minėtų trūkumų ir sustiprinti tam tikras valstybės tarnybos sritis, *LR valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje* buvo numatytos šios svarbiausios tobulinimo gairės:

- vadovavimo stiprinimas orientuojant veiklą į rezultatus, skatinant platesnį institucijų bendradarbiavimą ir tarnybinį kaitumą;
- nešališkos, veiksmingos atrankos į valstybės tarnautojo pareigas (išskyrus pareigas, į kurias priimama politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu) diegimas;
- skaidrios darbo užmokesčio sistemos ir finansinio motyvavimo susiejimas su veiklos rezultatais;
- motyvavimo ir karjeros valdymo priemonių, skatinančių efektyvią ir į rezultatus orientuotą veiklą, kūrimas ir diegimas;
- socialinių ir kitų garantijų sistemos tobulinimas;
- valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimas modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, diegiant kompetencijos valdymo modelį;
- valstybės tarnautojų vertinimo sistemos modernizavimas, susiejant su individualiais veiklos rezultatais ir strateginiais įstaigų tikslais;
- galimybių valstybės tarnautojams išvengti tarnybinės atsakomybės panaikinimas;
- tarnybinių santykių supaprastinamas (liberalizavimas).

Kaip matyti, šioje koncepcijoje minėtos valstybės tarnybos tobulinimo gairės paskatino modernizuoti visą valstybės tarnybą, kaip to rezultatas šiuo metu yra rengiamas naujas *LR valstybės tarnybos įstatymo* projektas. *Valstybės tarnybos įstatymo* projekte numatytos valstybės tarnybos sistemos permainos, kuriomis siekiama valstybės tarnybos reguliavimą padaryti paprastesnį, lankstesnį, atsisakyti nereikalingų procedūrų, modernizuoti personalo valdymą.

Valstybės tarnybos įstatymo projekte siūloma, nustatant gebėjimų reikalavimus valstybės tarnautojams, remtis kompetencijų modeliu. Pagal Valstybės tarnybos įstatymo projektą, mobilumo valstybės tarnyboje pagrindu taptų nebe pareigybių kategorijos (jų siūloma atsisakyti), bet pareigybės grupė (pvz., vyr. specialisto, skyriaus vedėjo, įstaigos vadovo ir kt.) ir atitikimas tai pareigybių grupei nustatytiems kompetencijų ir kitiems reikalavimams. Taip pat siūloma nustatyti, kad, vertinant valstybės tarnautojų (išskyrus valstybės įstaigų vadovų ir įstaigų vadovų) veiklą, būtų vertinamos kompetencijos. Pagal nustatytus tarnautojo kompetencijų lygius būtų identifikuojamas jo individualus kompetencijų ugdymo poreikis (mokymai). Valstybės tarnybos įstatymo projekte siūloma atsisakyti priedų už kvalifikacinę klasę, o tam tikroms pareigybių grupėms nustatyti galimų pareiginių algų intervalą. Siūloma tvirtinti standartizuotus bendruosius pareigybių aprašymus, nustatyti apmokėjimą už dalyvavimą projektinėje veikloje, vietoje įstaigų skirstymo į 5 grupes valstybės tarnautojų pareiginei algai nustatyti palikti skirstymą į 4 grupes, keturias 5 grupės įstaigas perkeltiant į 4-tą grupę. Taip pat siūloma platesnės galimybės motyvuoti valstybės tarnautojus, piniginių skatinimą aiškiai susieti tik su veiklos rezultatais. Siūlomoje darbo užmokesčio sistemoje nenumatoma kintamosios dalies, susietos su veiklos rezultatais, todėl panašią funkciją atliktų pinigine išmoka, atsižvelgiant į veiklos rezultatus. Siekiant

veiksmingesnės tarnybinės atsakomybės, Valstybės tarnybos įstatymo projekte siūloma nustatyti platesnį tarnybinių nuobaudų ratą, iš kurių bus didesnė laisvė pasirinkti tinkamiausią nuobaudos rūšį, nustatoma nauja nuobauda – perkėlimas į žemesnes pareigas, įvedama tarnybinio nusižengimo mažareikšmiškumo sąvoka ir kt. Taigi naujame įstatymo projekte yra numatyta nemažai pakeitimų, kurie yra tiesiogiai susiję ir su žmoniškųjų išteklių valstybės tarnyboje lankstumo didinimu bei tam tikrų procedūrų supaprastinimu.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, vienas iš svarbių lankstumo bruožų valstybės tarnyboje yra valstybės tarnautojų rotacijos ir mobilumo galimybės. Ekspertų nuomonės šiuo klausimu išsiskyrė. Vieni iš jų pabrėžė, kad darbuotojų rotacija ir mobilumas yra labai naudingas ir skatintinas dalykas valdžios institucijose ir kad tai realiai vyksta: *galimybės tikrai yra, ir labai tą praktikoja ir skatina. Net ir mūsų atveju, sakykim, dabar, kai išeina mano kolegė į dekretines, tai bus ir pakaitinis žmogus, ir pirmoje eilėje jie paskelbs informaciją viduje organizacijos, gal kažkas nori iš kai kurio departamento pereiti padirbėti čia, o tik po to jau mes darysim konkursą, jeigu neatsiras iš vidaus norinčių <...> na, ir tokių pavyzdžių tikrai daug yra viduje organizacijos, na, ir, kiek aš žinau, tas sukasi ir tarp organizacijų. Ir kitose ministerijose, manau, yra tokia tendencija. Nežinau tos specifikos, ir dėl išlaikymo tų žmonių, bet tai, manyčiau, geras bruožas. Tai eina patirtis į plotį, o kai tu turi tokios patirties, tu tada gali sprendimą priimti geriau ir greičiau, ta prasme į gylį, į kokybę. Dalis ekspertų gana atsargiai vertina rotacijos galimybes dėl to, kad rotuojant galima prarasti gerą specialistą: *apie rotaciją čia visi daug šneka, bet realiai ta rotacija nėra tokia paprasta. Galbūt aukšto lygio vadovams, galbūt specialistams tokiems nesuspecializavusiems yra įmanoma, bet jeigu gerą specialistą nukelsi į kitą skyrių arba padarysi kokio skyriaus vadovu, tai naudos bus daug mažiau, negu kad pradžioje. Kol dar nėra didelės patirties kokioje nors srityje, tai yra visai sveika pasidaruoti kitur, pamatyti, kaip ten vyksta darbo kultūra. Laikinam mobilumui taip, bet rotacijai ne, ji turi daug negatyvių elementų. Aukščiausio arba žemiausio lygio taip, bet vidurinės grandies rotacija turi būti labai apribota, arba ji turi būti labai tikslinė. Na, aišku, yra bendros funkcijos, kur galima, ten, tarkim, koks dokumentų valdymas, finansai ar kažkas tai, kur nėra jokio skirtumo, kur tu dirbsi.**

Tačiau kiti ekspertai pabrėžė rotacijos reikalingumą siekiant lankstesnės valstybės tarnybos, tačiau pažymėjo, kad *rotacija nelabai vyksta, tikrai pas mus yra labai mažai kaitos, na, nebent žmonės išvis išeina iš darbo, tai tokių atvejų yra, bet šiaip kaitos nėra, ir tai nėra gerai. Yra žmonių, kurie nori judėti bent jau tarp padalinių, ir tą tikrai galėtų daryti, bet nėra tos tokios sistemos. Apskritai valstybės tarnyboje aš manau, kad yra mažai to judėjimo ir tarp ministerijų, ir tą reikėtų skatinti (aišku, ne prievartine tvarka, bet traktuojant tą kaip privalumą, kuomet tu esi geresnis darbuotojas ir labiau konkurencingas toje pačioje valstybės tarnyboje tai turėtų būti kažkur užfiksuota). Taigi pabrėžiama, kad sukurtos bendros darbuotojų rotacijos ir mobilumo sistemos šalyje nėra, kad tai yra labiau pavieniai atvejai, kai darbuotojas turi galimybių ir gali pereiti dirbti į kitą padalinį ar į kitą organizaciją: *šioks toks judėjimas yra, bet tai nėra sistema <...> bet labiau tokie kaip ir išimtiniai atvejai.* Ekspertai pažymėjo, kad valstybės tarnyboje sudarytų*

sąlygų pereiti į kitą instituciją nėra. Vertinimo išvadoje, kurias mes rengiame kasmet, ten yra klausiami, ar norėtumėte rotuotis, jeigu būtų galimybė, bet realiai tai to nelabai yra. Tam nėra sudaromos sąlygos. Jeigu aš dabar pati imsiu labai ir ieškosiuosi, tai gal aš surasiu, kur manęs norės tam tikrą laiką, bet aš tada žinau, kad čia aš atsakymų palankių neišgirsiu. Nes tada irgi susiduriame su problema, sakys vadovybė, o tai kas vietoje tavęs ateis, o kaip tada bus skyriaus darbai. Nėra lankstumo. Taigi, nors teisiškai ir yra įtvirtintos galimybės praplėsti savo kompetencijų ribas ir pareikšti norą tam tikrą laiką padirbėti kitoje institucijoje, tačiau pačios valdžios institucijos neskatina darbuotojų mobilumo, ir tai sukelia tam tikrą darbuotojų baimę bei nenorą pasinaudoti šia galimybe: tai, kaip kiti žmonės rotuojasi, priklauso nuo jų noro. Yra, pavyzdžiui, vertinant kvalifikaciją kasmet užklausiama, ar domina karjeros galimybės kituose padaliniuose, tai žmogus visada gali pasirašyti, tiktai kad nėra tai tokia jau didelė praktika šitą daryti. Aš pastebėjau, kad šiaip žmonės yra labiau tokie, ypač specialistai ekspertinio mąstymo, ir jie jeigu turi savo sritį, jie labiau nori gilintis į ją ir nebūtinai eiti per padalinius, horizontaliai žiūrint, plėsti tą kompetenciją. Nežinau, gal jie mato toje specializacijoje didesnes savo karjeros galimybes negu toje horizontalioje rotacijoje, nes tu visą laiką turi įsivažiuoti į naują klausimą ir nepatampi toks jau rimtas specialistas, koks patampi nerotuodamasis <...> bet šiaip daugiau žmonės yra linkę savo padaliniuose dirbti, ir jau pasirenka tą kelią man atrodo su konkursu ir tos rotacijos taip paprastai nėra toks masinis reiškinys. Taigi pastebima tendencija, kad ne tik pačios institucijos neskatina rotacijos ir mobilumo, bet ir žmonės ne visada yra linkę plėsti savo horizontalias žinias, ir tai didžiąja dalimi galima susieti su Lietuvoje įtvirtintu mišriu valstybės tarnybos modeliu, kuriame vyrauja karjeros valstybės tarnybos modelio bruožai, neskatinantys šių procesų. Vienas iš ekspertų paminėjo, kad apskritai Lietuvos viešajame sektoriuje stokojame personalo politikos. Mano manymu, personalo valdymas yra vienas iš svarbesnių dalykų, pradedant nuo aukščiausių vadovų, politinės lyderystės klausimų, bet jie dar yra ne tame lygyje, kurio norėtusi. Tai yra susiję su dar viena svarbia tendencija, kurią galima pastebėti šiuo metu Lietuvos valstybės tarnyboje, tai darbuotojų kaita yra labai didelė, daug mūsų darbuotojų nuėjo į verslus. Šiandien valstybės tarnybos sistema negeba išlaikyti ir pritraukti kvalifikuotų specialistų į viešąjį sektorių, ir tai yra labai didelė problema šalyje, išryškinanti valstybės tarnautojų motyvacijos sistemos neveiknumą.

Taigi apibendrinant Lietuvos viešojo valdymo sistemos finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo lankstumo vertinimą galima teigti, kad šalyje yra sukurti ir veikia finansinių išteklių persikirstymo mechanizmai, tačiau žmogiškųjų išteklių lankstumas yra ribotas. Lietuvoje finansiniai ištekliai yra skirstomi pagal šalies strateginiuose dokumentuose įtvirtintus prioritetus, remiantis biudžetų konsoliduotos visumos planuojamais rodikliais. Esant poreikiui, yra numatoma galimybė inicijuoti tam tikrų naujų valstybės prioritetų iškelimą, siekiant įtraukti juos į biudžeto asignavimą. Ekspertai pabrėžė, kad svarbiausias veiksnys, lemiantis finansinių išteklių persikirstymą, yra stipri politinė valia. O, kalbėdami apie žmogiškųjų išteklių valdymo lankstumą, ekspertai pabrėžė, kad valstybės tarnybos sistema nėra lanksti ir kad šalyje nėra sukurtos vieningos valstybės tarnautojų

rotacijos bei mobilumo sistemos. Galiojančiame *LR valstybės tarnybos įstatyme* taip pat nėra įtvirtintas lankstus valstybės tarnybos modelis, tačiau šiuo metu šalyje kaip tik yra rengiamas naujasis Valstybės tarnybos įstatymo projektas, kurio priėmimas iš esmės pakeistų valstybės tarnybos reguliavimą ir padarytų jį lankstesnį, paprastesnį, leistų atsisakyti nereikalingų procedūrų ir modernizuotų visą personalo valdymą.

3.1.3. Tarpsektorinio bendradarbiavimo raiška

Dar viena svarbi sumaniojo viešojo valdymo dimensija yra tarpsektorinis bendradarbiavimas. Siekiant įvertinti tarpsektorinio bendradarbiavimo raišką Lietuvoje, tą galima padaryti remiantis keliais esminiais kriterijais, t. y. *įtraukiančiąja lyderyste* (kurią apibrėžia valdžios lyderių demonstruojamos įtraukiančiosios lyderystės kompetencijos, jų gebėjimas įtraukti suinteresuotuosius ir socialinius partnerius bei koordinuoti tarpusavio bendradarbiavimo procesą), *bendradarbiavimo platforma* (kuri pasižymi pakankamu suinteresuotųjų įtraukimu į strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo procesą, remiantis derybomis, konsensusu ir pakankamais išteklių mainais tarp suinteresuotųjų ir sprendimus priimančios institucijos) ir *pasidalinta atsakomybe* (kurią apibrėžia tarpusavio partnerių pasitikėjimas; bendras įsipareigojimas už priimtus sprendimus ir vieningas problemų supratimas).

Lietuvos valdžios institucijose dirbančių vadovų įtraukiančiosios lyderystės gebėjimų vertinimas

Apie vadovo, kaip lyderio, vaidmenį Lietuvoje kalbama jau palyginti seniai. Tai ypač ryškiai galima pastebėti privačiame sektoriuje, kur lyderystės gebėjimai ir jų stiprinimas yra vienas svarbiausių sėkmingo vadovavimo organizacijai veiksnių. Tačiau Lietuvos valstybės tarnyboje vadovo, kaip organizacijos lyderio, poreikis atsirado ir pradėjo ryškėti dar visiškai neseniai. Pirmasis dokumentas Lietuvoje, kuriame apibrėžtas vadovo išskirtinumas, lyginant jį su nevadovaujančias pareigas einančiais valstybės tarnautojais, buvo *LR valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija*. Šiame dokumente vienas iš svarbių valstybės tarnybos valdymo tobulinimo uždavinių buvo išskirtas būtent vadovavimo stiprinimas orientuojant veiklą į rezultatus, skatinant platesnį institucijų bendradarbiavimą ir tarnybinį kaitumą. Tai buvo pirmasis žingsnis Lietuvoje, kuris davė didžiulę paskatą į vadovą valstybės tarnyboje pažvelgti šiek tiek kitaip ir išskirti jį iš kitų valstybės tarnautojų. Norint tai pasiekti, Lietuvoje buvo numatyti šie svarbiausi pakeitimai:

- aukštesniesiems vadovams nustatoma 4 metų kadencija ir pasirašomas susitarimas dėl pagrindinių šio laikotarpio veiklos tikslų;
- jei aukštesniojo vadovo veikla įvertinama teigiamai, jo kadencija pratęsiama 4 metams – pasirašomas susitarimas dėl pagrindinių veiklos tikslų ir jo pareigybė įtraukiama į tarnybiniam kaitumui skirtų pareigybių sąrašą. Aukštesnysis vadovas tų pačių pareigų negali eiti ilgiau kaip 8 metus;
- pasibaigus pirmajai kadencijai, bet ne vėliau kaip po 8 metų, ir įvertinus aukštesniojo vadovo veiklą teigiamai, numatoma galimybė jam pereiti į

lygiavertes pareigas, kurios įtrauktos į tarnybinei kaitai skirtų pareigybių sąrašą kitoje įstaigoje;

- pasibaigus antrajai kadencijai einant tas pačias pareigas ir nepanaudojus tarnybinio kaitumo galimybės, aukštesnysis vadovas, teigiamai įvertinus jo veiklą, perkeliamas į žemesnes vadovo ar specialisto pareigas, tačiau 4 metus jam paliekama teisė tarnybinės kaitos būdu grįžti į buvusio lygmens pareigas;
- aukštesnysis vadovas, kurio veikla įvertinta neigiamai, perkeliamas į žemesnes vadovo ar specialisto pareigas arba atleidžiamas iš pareigų.

Kitaip sakant, šioje koncepcijoje atsiranda vienas svarbiausių veiksmų, lemiančių valstybės tarnyboje besikeičiantį požiūrį į vadovus, t. y. atsiranda vadovų kadencijos. Galima teigti, kad nenustatyta vadovų kadencijų trukmė ir tvarka sudaro prielaidas ilgalaikėms korupcinėms schemoms, ryšiams atsirasti. Kitas svarbus aspektas yra tas, kad vadovavimas įstaigai neribotą laiką ne visuomet turi tik teigiamų pasekmių, nes tiesiog prarandama motyvacija siekti geresnių rezultatų. Negana to, daugiau kaip pusė ES valstybių, tarp jų Danija, Švedija, Nyderlandai, Prancūzija, Italija, taiko terminuotus paskyrimus į vadovo pareigas. Paskyrimai vadovauti paprastai trunka nuo dvejų iki septynerių metų. Šiose šalyse tokia pareigų kaita yra neatskiriama valdymo kultūros dalis ir svarbus karjeros elementas. Tokia sistema neleidžia vadovams apsnūsti ir skatina siekti kuo geresnių veiklos rezultatų.

Kadencijų vadovams įtvirtinimas taip pat siejasi ir su Lietuvos valstybės tarnyboje šiuo metu diegiamu kompetencijų modeliu. Apie kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymo modelį Lietuvos valstybės tarnyboje kalbama tiek *LR Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinėse priemonėse, tiek 2008–2012 m. LR Vyriausybės veiklos programoje*. Šią kryptį taip pat nurodo ir *LR viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programa, 2014–2020 metų Nacionalinė pažangos programa* ir strategija *Lietuva 2030*. Valstybės tarnybos departamentas 2009 m. pradėjo vykdyti 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto *Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas* įgyvendinimo priemonės *Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas* projektą *Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas*. Įgyvendinant šį projektą yra numatyta sukurti valstybės tarnybos kompetencijų modelį Lietuvoje ir parengti jo taikymo metodiką. Siūloma, kad kompetencijų modelį sudarytų trys kompetencijų grupės: bendrosios kompetencijos (reikalingos bet kurioje veiklos srityje), vadybinės ir lyderystės kompetencijos (reikalingos vadovaujant įstaigos ar padalinio veiklai) ir specifinės ir profesinės kompetencijos (reikalingos vykdant profesinės veiklos funkcijas). Taigi šiame valstybės tarnybos reformų etape vadybinės ir lyderystės kompetencijos yra išskiriamos iš kitų kompetencijų grupių kaip būtinos vadovaujančias pareigas einantiems valstybės tarnautojams.

Dar vienas svarbus pakeitimas, susijęs su vadovaujančias pareigas einančiais valstybės tarnautojais, yra iš dalies centralizuotos valstybės tarnautojų atrankos įtvirtinimas šalyje, priimtas 2012 m. birželio mėn. 5 d. *LR valstybės tarnybos įstatymo pakeitime*. Jame numatyta, kad asmenys, pretenduojantys į vadovo lygmens ar aukščiausiojo lygmens vadovo pareigas, per atranką į pareigas turės praeiti

vadovavimo gebėjimų vertinimą, kuris yra susijęs ir su kompetencijų modelio valstybės tarnyboje diegimu. Be to, ekspertai pažymi, kad *mūsų vadovai, gal taip tradiciškai susiklostė dėl nelanksčios sistemos ar kitų trūkumų, sakykime, kad dažnu atveju yra ekspertai (specialistai), ir kai kuriais atvejais tų vadovavimo gebėjimų pritrūksta, tai mūsų pradėta taikyti iš dalies centralizuotos atrankos sistema, ji dabar daugiau leidžia, išsamiau galima patikrinti, ar žmogus, einantis į vadovaujančias pareigas, turi vadovavimo gebėjimų. Tai aš manau, kad čia mes taip pat prisidėsime prie lyderystės, vadovavimo gebėjimų stiprinimo valstybės tarnyboje <...> vadovams šiuo metu trūksta vadovavimo gebėjimų, lyderystės gebėjimų, galbūt grįžtamojo ryšio teikimo, aiškesnių tikslų personalui formulavimo, ko jįsai nori.*

Nepaisant šių pastangų Lietuvos valstybės tarnyboje stiprinti vadovų grandį, jų gebėjimus ir kompetencijas, vis dėlto galima pažymėti, kad ši sritis šalyje yra problemiška. Ekspertai, vertindami Lietuvoje vadovo lyderio vaidmenį, pabrėžė, kad *strateginių sprendimų priėmimo procese lyderystė yra kritinis veiksnys, tačiau mes šiuo metu matome, kad lyderystė, vadovų įsitraukimas nėra pakankamas, tai yra tikrai probleminė sritis. Dabar Vyriausybės kanceliarija įgyvendina kelias iniciatyvas, kaip padidinti vadovų gebėjimus, lyderystės gebėjimus, valdyti pokyčius, nustatyti veiklos prioritetus, tai mes tikimės geresnių rezultatų, tačiau ši sritis tikrai yra tobulintina. Dar vienas ekspertas pažymėjo, kad pati viešojo valdymo sistema nėra pasirengusi tam, kad lyderių atsirastų valstybės tarnyboje ir kad jie būtų skatinami imtis naujų iniciatyvų: nesvarbu, kokie yra šūkiei, tačiau: a) visa viešojo sektoriaus struktūra orientuota į tai, kad lyderių nebūtų, jeigu kažkas tai pasitaiko, sistema greitai suveikia ir juos eliminuoja; b) šituo nėra suinteresuoti niekas, nei suinteresuotosios grupės, nei politikai, kad ta lyderystė atsirastų. Vėlgi šis eksperto požiūris labai aiškiai parodo, kad šiuo metu vykdomų priemonių šalyje, skatinančių lyderių atsiradimą ir jų pritraukimą, nepakanka. Nors viešojoje erdvėje yra aiškiai išreiškiamas vadovų kaip institucijos lyderių ir pokyčių iniciatorių vaidmuo ir jų poreikis viešojo valdymo sistemoje, tačiau, realybėje atsiradus tokiems žmonėms, jais dažnai yra tiesiog pasinaudojama, ir niekas neinvestuoja į jų skatinimą ar išlaikymą: yra keletas žmonių, ir jeigu jie yra reikalingi sistemai, jais yra pasinaudojama ir išnešamos tam tikros idėjos, bet po to sėkmingai tas žmogus yra padedamas į šalį. Ir ačiū Dievui, kad dar tie iniciatyvūs žmonės išlieka. Paklausus ekspertų, ar yra užtektinai investuojama į lyderystės gebėjimų ugdymą, jie pažymėjo, kad ne, nėra ugdoma, nors ir yra nemažai tų mokymų vadovams. Jie yra netgi susiformavę į tam tikrą kastą, jie vieni kitus palaiko, bet jie nėra lyderiai tikrąja to žodžio prasme, žiūrint pagal literatūrą, ir pagal savo gerą patirtį. Čia labai ta neformali sistema yra grindžiama draugyste.*

Taigi, apibendrinant vadovų įtraukiančiosios lyderystės gebėjimų vertinimą Lietuvoje, galima pažymėti, kad vadovų korpuso stiprinimas įgyvendinant valstybės tarnybos reformą yra vienas iš svarbiausių valstybės tarnybos sistemos tobulinimo uždavinių, tačiau praktikoje ekspertai pažymėjo, kad ši sritis yra problemiška. Lietuvos viešojo valdymo sistema nėra pasirengusi išlaikyti ir pritraukti valstybės tarnyboje dirbančių vadovų ir skatinti ir / ar ugdyti jų lyderystės gebėjimų. Iki šiol yra daug diskutuojama, kad kompetentingi vadovai valstybės tarnyboje yra kritinis veiksnys, lemiantis visos viešojo valdymo sistemos efektyvumą, tačiau LR valstybės

tarnybos įstatymo projekto, kuriame labai aiškiai yra įvardijamas ir kompetencijų modelio, išskiriančio vadybos ir lyderystės gebėjimų vertinimą, diegimas, priėmimo procesas trunka ilgai, ir kol kas trūksta konkrečių veiksmų, kuriais būtų galima šią problemą spręsti.

Lietuvos valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bendradarbiavimo platformos vertinimas

Vienas iš svarbių kriterijų, kuriuo remiantis galima įvertinti Lietuvos valdžios institucijų, suinteresuotųjų ir socialinių partnerių bendradarbiavimo platformą, yra suinteresuotųjų asmenų ir jų grupių įtraukimas į strateginių sprendimų rengimo bei priėmimo procesus. Valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bendradarbiavimas Lietuvoje yra reglamentuojamas ne tik nacionaliniu lygmeniu, bet ir ES teisės aktuose (pvz., ES struktūrinių fondų ir Sanglaudos fondo reglamentuose), kur bendradarbiavimas yra apibrėžiamas kaip partnerystės principo įgyvendinimas. Didžiausias dėmesys Lietuvoje, reglamentuojant valdžios institucijų ir suinteresuotųjų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus, yra skiriamas ES struktūrinės paramos panaudojimo klausimu, ir jis yra reglamentuotas *LR Vyriausybės nutarime dėl atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir veiksmų programas ir LR projektų administravimo ir finansavimo taisyklėse*. Šis bendradarbiavimas panaudojant ES struktūrinę paramą Lietuvai yra įtvirtintas ir Vyriausybės nutarime dėl *Stebėsenos komiteto veiksmų programų, įgyvendinančių Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategiją, įgyvendinimo priežiūrai sudarymo*, kuriuo į komiteto sudėtį yra įtraukiami įvairių partnerių atstovai.

Pažymėtina, kad *LR Vyriausybės nutarime dėl atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų* yra atkartojami ES reglamentuose nustatyti bendradarbiavimo tikslai, tačiau nedetalizuojamas jo turinys. Nors šiame teisės akte keliamas tikslas užtikrinti aktyvų valdžios institucijų ir socialinių ekonominių partnerių dalyvavimą priimančiam sprendimus dėl ES struktūrinės paramos panaudojimo, apibrėžiant galimas bendradarbiavimo formas – partnerių įtraukimą stebėtojų teisėmis į veiksmų programų valdymo komitetų sudėtį ir projektų atranką – yra minimi tik socialiniai-ekonominiai partneriai.

LR projektų administravimo ir finansavimo taisyklėse yra detalizuojama, kad socialiniai-ekonominiai partneriai gali būti įtraukiami į valstybės ir regionų projektų rengimo priežiūros komitetus, stebėtojų teisėmis dalyvauti konkurso būdu atrenkamų projektų atrankos komitetų posėdžiuose ar vertintojų / vertinimo komisijos aptarimuose tais atvejais, kai projektų atrankos komitetas nėra sudaromas. Taip pat yra numatyta galimybė į valstybės ir regionų projektų rengimo priežiūros komitetus įtraukti regionų plėtros tarybų atstovus, ekspertus, kitų institucijų ir įstaigų atstovus.

Ministerijų ir kitų institucijų, dalyvaujančių įgyvendinant 2007–2013 m. veiksmų programas, lygmeniu bendradarbiavimas yra įtvirtintas vidiniuose dokumentuose. Pavyzdžiui, finansų ministro įsakymai, susiję su ES struktūrinės paramos panaudojimu, yra horizontalaus pobūdžio ir taikomi visoms su ES

struktūrine parama susijusioms ministerijoms bei kitiems proceso dalyviams. *LR finansų ministro įsakyme dėl 2008–2009 m. informavimo apie ES struktūrinę paramą ir viešinio priemonių plano* teigiama, kad viena iš tikslinių grupių yra socialiniai ir ekonominiai partneriai. Šiame teisės akte keliamas tikslas palaikyti bendradarbiavimo santykius su socialiniais ir ekonominiais partneriais, didinti bendradarbiavimo pridėtinę vertę veiksmų programų priemonių ir projektų administravimo procese.

Vis dėlto, nors valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bendradarbiavimas yra įtvirtintas daugelyje nacionalinių teisės aktų, detali analizė parodė, kad Lietuvoje teisinis šio bendradarbiavimo reglamentavimas yra gana platus ir abstraktus. Tai reiškia, kad šalyje nėra nustatytos aiškios procedūros ir neįtvirtinti specifiniai mechanizmai (funkcijos ir šalių atsakomybė), kaip suinteresuotieji turėtų būti įtraukiami į sprendimų rengimo ir priėmimo procesą. Nėra aiškiai reglamentuojama, kokie socialiniai partneriai ir kokiais kriterijais vadovaujantis jie yra atrenkami, kada ir kaip jie turėtų būti įtraukti į sprendimų priėmimo procesą. Teisės aktų ir kitų dokumentų analizės rezultatus patvirtina ir ekspertai. Nepaisant to, kad ekspertai pažymėjo, jog įtraukti suinteresuotuosius ir socialinius partnerius į sprendimų rengimo procesą yra jų prievolė, nes *mes privalome tą daryti ir darome* ir kad *pavyzdžiui, kadangi mes rengiame nacionalinę reformų darbotvarkę pagal Europos semestrą, ir ten yra tokia mums prievolė stipri konsultuotis su socialiniais partneriais, tai mes tą stengiamės daryti*, tačiau ne visada yra aišku, kuo remiantis yra įtraukiami vieni ar kiti suinteresuotieji: *ir iš tikrųjų, jeigu vieną įtrauki, tada kyla klausimas, kodėl tą vieną įtraukei, reikia turėti tam tikrus kriterijus, kodėl vienus įtraukiame, o kitus ne*. Tačiau aiškių kriterijų Lietuvoje nustatyta nėra, ir tai leidžia įvairioms interesų grupėms ar netgi lobistinėms organizacijoms daryti gana didelę įtaką priimant norimą sprendimą. Tą pabrėžė ir ne vienas ekspertas, pažymėdamas, kad *su socialiniais partneriais yra viena bėda, kad jie toliau savo nosies dažnu atveju nemato, jie turi savo lobistinius interesus, ir viskas*. Lobistinės grupės siekia padaryti didelę įtaką rengiant ar priimant sprendimus, tačiau nebūtinai jos atstovauja visos bendruomenės interesams: *visada yra tų lobistinių grupių, kurios visada kažko tai sau siekia, arba dirbtiniais būdais, kad mes vieninteliai tokio tipo*. Kaip pavyzdį vienas ekspertas pateikė Lobizmo įstatymo naujos redakcijos ruošimo procesą: *aš, pavyzdžiui, dalyvavau praeitais metais Lobizmo įstatymo naujos redakcijos ruošime, tiek mokslininkai, tiek verslininkai jie iš tikrųjų yra nemaži lobistai, ir tas labai aiškiai pasimato, kai juos mes įtraukiame į atskiras darbo grupes, kartais ne visai aišku, ką jie atstovauja, savo įmonę, kurioje jie dirba, ar tą asociaciją, kurią turėtų atstovauti*. Taigi galima pažymėti, kad suinteresuotųjų įtraukimas į sprendimų priėmimą Lietuvoje ne visada duoda teigiamą naudą, kadangi ekspertai pabrėžia, jog *formaliai sąlygos sudarytos yra pakankamos, realiai yra nemažai sričių, kur tos grupės yra uzurpavusios. Jeigu administracinis aparatas yra gana silpnas, tai tą vakuumą kažkas užima ir čia tos interesų grupės turi užtektinai sąlygų realizuoti savo interesus*.

Paklausus, ar suinteresuotųjų įtraukimas į strateginių sprendimų priėmimo procesą yra dažnai pasitaikanti praktika šalyje, ekspertai pažymėjo, kad Lietuvoje yra siekiama kuo plačiau įtraukti suinteresuotuosius ir kad tam naudojamos įvairios

jų įtraukimo formos, tokios kaip bendri susitikimai ir diskusijos, jų įtraukimas į atskiras darbo grupes, komitetus ar komisijas. Viena iš labiausiai pasitaikančių bendradarbiavimo formų yra valdžios institucijų organizuojami bendri susitikimai: *pavyzdžiui, šiais metais mes organizavome susitikimus, kvietėme socialinius partnerius pas save aptarti tam tikrus klausimus <...> mums buvo naudinga, mes buvom patenkinti išgirdę tas mintis.* Kitas ekspertas pažymi, kad į tam tikras darbo grupes, komitetus ar komisijas yra plačiai įtraukiami suinteresuotieji: *va, kaip ir sakiau, ministerijos konsultuojasi, įtraukia į tas darbo grupes, į komisijas, komitetus.* Taigi Lietuvoje yra naudojamos gana plačios suinteresuotųjų įtraukimo į sprendimų priėmimą formos, tačiau vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių efektyvų valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bendradarbiavimą, yra nepakankamas suinteresuotųjų noras, arba, kitaip sakant, nepakankama motyvacija, įsitraukti į bendradarbiavimo procesą ir jų ribotos galimybės investuoti savo laiką ar finansinius išteklius. Šiuo atveju galima kalbėti apie dar vieną svarbų bendradarbiavimo platformos kriterijų, t. y. pakankamus išteklių mainus tarp suinteresuotųjų ir sprendimus priimančios institucijos. Ekspertų pasiteiravus, ar socialiniai partneriai yra suinteresuoti investuoti savo laiką ir teikti informaciją, jie pažymi, kad: *menkai, nes dažniausiai būna taip, kad per pokalbį pasako, kad galbūt va yra sprendimų, aš ten tą mačiau, aną, ir man bent jau trimis atvejais, aš gavau pažadus, kad man atsiųs analitinę medžiagą, kitu atveju buvo pažadėta tarptautinė praktika, ir aš negavau. Dar prisikviesti į susitikimus vieną kitą kartą prisikviesi, o po to, kad gautum nusiuntęs atsakymą, tu jo negauni. O paskui gauni tris lapus kritikos.* Negana to, ekspertai pažymi, kad *šiaip tai čia yra didelis klausimas, kaip suartinti bendradarbiavimą, nes suinteresuotieji sako, jog mes nenorime, neturime laiko ir kokia iš viso to nauda, o mes sakome, jeigu net neišėina įeiti į kontaktą, tai kaip mes iš viso galime atsižvelgti į jų nuomonę, jeigu mes nežinome jų nuomonės.* Taigi Lietuvoje viena iš pagrindinių problemų, su kuria susiduria valdžios institucijos, siekdamos įtraukti suinteresuotuosius, yra jų pasyvumas: *iš kitos pusės ir patys žmonės, jie yra labai pasyvūs ir netgi nenoras bendradarbiauti, tą pažymėjo ne vienas ekspertas: tai mes kvietėme juos, išsiuntinėjome labai nemažam ratui, tai atėjo keletas. Aktyvumas nebuvo didelis. Su socialiniais partneriais tai čia yra vakuumas, šita sritis.* Susidūrusios su dideliu suinteresuotųjų pasyvumu, ir pačios valdžios institucijos tampa ne itin suinteresuotos bendradarbiauti: *bet vėlgi mes matome, tie kurie nori su mumis dirbti – mes dirbame, bet jeigu atsako didelio nėra tai mes irgi po kiek laiko užmirštam bendrauti.*

Kitas svarbus veiksnys, lemiantis nepakankamą suinteresuotųjų įsitraukimą, yra tai, kad itin dažnai suinteresuotieji sureagoja per vėlai, kai sprendimas valdžios institucijose jau yra priimtas: *kartais ir tas sektorius yra toks vangus, kuris nesudalyvauja ir pamato jau tik tada, kai yra kažkas tai priimta. Ir tada kas kaltas, ar kad nepamatė, ar kad mes labiau nepasakėme ir tas nutinka, kad iš tikrųjų tie žmonės, kuriems tai yra aktualu kartais nesureagoja <...> galbūt jie nerodo suinteresuotumo laiku, tada kada laikas yra pasisakyti, jie nesureagoja, o sureagoja tada, kada jau yra per vėlu. Tik tada, kada mes jau galime pasakyti, kad mes Jūsų prašėme pasisakyti, bet jūs nepasisakėte.* Tai vėlgi yra susiję ir su pasyviu požiūriu į sprendžiamas problemas ir įvairių suinteresuotųjų spektru: *būna visokių tų*

suinteresuotųjų, būna kad jiems svarbu, jog juos įrašytų į tuos sąrašus ir sakytų jog aš va čia dalyvauju, o paskui jų nebėra. Labai pasireiškia kai yra visokie svarstymai tų strateginių dokumentų viešas aptarimas, rašo ten lentoje skelbimus, ateina du trys žmonės. Niekas neprieštaravo, niekam neįdomu, o kada jau prasideda statybos, tada jau eina į demonstracijas, rašo laiškus į Jungtines Tautas ir pan. Ir reikia aiškinti, kad palaukite, o kur jūs buvote anksčiau. Ši problema yra susijusi ir su tuo, kad suinteresuotiesiems trūksta patirties dalyvauti bendradarbiavimo procese: priklauso nuo to, kokia yra tų suinteresuotų organizacijų branda ir kiek jos yra asocijuotos. Tai jeigu jos yra asocijuotos struktūros, tai jos turi tokius kaip ir nusistovėjusius ryšius institucijoje pagrindiniais tais klausimais <...> aišku viskas priklauso ir nuo pajėgumo suinteresuotoms grupėms atstovauti tuos interesus. Taigi galima daryti prielaidą, kad Lietuvoje stokojama tokio bendradarbiavimo praktikos ir tradicijų, kaip reikėtų įtraukti suinteresuotuosius į sprendimų priėmimo procesą.

Nepaisant to, didžioji dalis ekspertų sutinka, kad suinteresuotųjų įtraukimas į sprendimų rengimo procesą yra vienas svarbiausių veiksnių, kuris apskritai lemia kokybiškesnių sprendimų priėmimą todėl, kad jis leidžia sužinoti suinteresuotųjų nuomonę: *aišku, reikalingas, aš tai be jokios abejonės sakau, kad reikalingas. Kaip nežinant jų nuomonės... Čia galima su jais diskutuoti, ginčytis, pritarti ar nepritarti, bet jų nuomonę yra būtina žinoti.* Dar vienas svarbus privalumas, kurį suteikia bendradarbiavimas su suinteresuotaisiais, tai galimybė juos informuoti apie priimamus sprendimus: *kai žmonės žino daugiau, jie labiau supranta, kodėl vienas ar kitas sprendimas yra priimamas.* Nekelia abejonių tai, kad ateityje šiam bendradarbiavimui turi būti skiriamas daug didesnis dėmesys, tiek valdžios institucijų, siekiant plačiau įtraukti suinteresuotuosius, tiek ir suinteresuotųjų, parodyd didesnę motyvaciją ir sutelkiant savus išteklius bendradarbiavimo procese.

Atlikus teisinių dokumentų analizę galima teigti, kad valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bendradarbiavimo teisinis reglamentavimas Lietuvos teisės aktuose yra pernelyg abstraktus, atsakingų institucijų procedūriniuose dokumentuose nėra užtektinai aiškiai apibrėžti socialinių partnerių įtraukimo į sprendimų priėmimą mechanizmai (teisės, atsakomybė, partnerių atrankos principai, kas, kada ir kokių sprendimų priėmime gali dalyvauti). Nepaisant to, valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bendradarbiavimo įtvirtinimas Lietuvos teisės aktuose, kurį didžiaja dalimi nulėmė būtent europinių reglamentų reikalavimai, neabejotinai yra pagrindinis veiksnys, darantis didžiausią teigiamą įtaką praktiniam valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bendradarbiavimui. Ekspertai pažymi, kad suinteresuotųjų motyvacija, jų aktyvumas ir turimi bei galimi skirti žmogiškieji ir finansiniai ištekliai bei dalyvavimo sprendimų priėmimo procesuose patirtis yra svarbiausios sėkmingo praktinio bendradarbiavimo prielaidos. Pažymėtina, kad Lietuvos viešojo valdymo sistemoje galima išskirti šiuos svarbiausius veiksnius, kurie trukdo efektyviai bendradarbiauti: objektyvių atrankos kriterijų ir procedūrų stoka atrenkant pagrindinius socialinius partnerius, nepakankami socialinių partnerių pajėgumai, gebėjimai įsitraukti ir dalyvauti sprendimų rengimo procese, galimi lobistiniai suinteresuotųjų grupių interesai ir bendradarbiavimo praktikos bei tradicijų stoka Lietuvoje.

Lietuvos valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bendros atsakomybės priimant sprendimus vertinimas

Dar vienas metodologinėje darbo dalyje išskirtas kriterijus, leidžiantis identifikuoti tarpsektorinio bendradarbiavimo padėtį ir raišką Lietuvoje, yra valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bendros atsakomybės, priimant strateginius sprendimus, vertinimas. Atsižvelgiant į prieš tai skyrelyje aptartą bendradarbiavimo platformos vertinimą, galima pažymėti, kad Lietuvoje pasiekti valdžios institucijų ir suinteresuotųjų ir socialinių partnerių apibusį pasitikėjimą, bendrą įsipareigojimą ir bendrą problemų supratimą itin sudėtinga dėl to, kad suinteresuotųjų įtraukimas į bendradarbiavimo procesą nėra užtekinai išvystytas.

Kaip išskirtinį atvejį galima paminėti LR ūkio ministeriją, kurioje dirbantys ekspertai pažymėjo, kad jie didesnių problemų įtraukiant socialinius partnerius į bendradarbiavimo procesą neturi. Jų teigimu, socialiniai partneriai gana aktyviai dalyvauja rengiamuose susitikimuose, išreiškia savo nuomonę, ir taip yra palaikoma atvira diskusija. Kaip to priežastį ekspertai pamini tai, kad: *pas mus, galima sakyti, ūkio ministerija daugiau yra verslą atstovaujanti ministerija, ir mes iš tikrųjų turime keletą pagrindinių skėtinių organizacijų, kurios vienija labai daug žemesnio lygio verslo organizacijų. Mes labai daug bendraujam su Lietuvos pramoninkų konfederacija, Lietuvos pramonės ir amatų asociacija, kuri vienija dar penkis regioninius rūmus, toliau mes dirbam su Lietuvos darbdavių konfederacija, Verslo darbdavių konfederacija ir su Investuotojų forumu, nes tai mums irgi labai svarbu. Šios ministerijos darbuotojams tenka daug bendradarbiauti su privačiuoju sektoriumi, todėl galima teigti, kad jie į socialinius partnerius žiūri kaip į lygiaverčius partnerius, ir yra išreikštas abipusis pasitikėjimas, nes socialiniai partneriai yra linkę prisiimti bendrą įsipareigojimą: ieškoma bendrų sutarimų, kuomet interesų grupė yra stipresnė, tuo labiau tikėtina, kad konsensusas tuo klausimu bus rastas. Aišku svarstomi yra visi, nes yra formalios procedūros ir reikalavimai įvertinti tuos pasiūlymus, bet realiai, ministerijos, institucijos sėda už vieno stalo, kalbasi su stiprioms įtakingoms asocijuotoms struktūroms ir jų pasiūlymai tikrai yra lygiaverčiai svarstomi. Jie teikia įvairius siūlymus ir pastabas apie tam tikrų teisės aktų nuostatas, atlieka įvairius užsakomuosius tyrimus. Su privačiuoju sektoriumi ministerija daug diskutuoja, kad būtų prieita prie bendro problemos supratimo. O kitose ministerijose matoma tendencija yra tokia, kad valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bendros atsakomybės ir įsipareigojimo pasiekti nepavyksta, kadangi už galutinio sprendimo priėmimą visada yra atsakingos valdžios institucijos, o suinteresuotieji yra gana pasyvūs jau sprendimų rengimo procese, kadangi jiems trūksta ne tik patirties dalyvauti bendradarbiavimo procese, bet ir motyvacijos įsitraukti į šį procesą.*

3.1.4. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo dimensijos raiška

Ne mažiau svarbi sumaniojo viešojo valdymo dimensija, leidžianti įvertinti jo raišką šalyje, yra tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką Lietuvoje galima spręsti iš kelių pagrindinių kriterijų, t. y. *tarpinstitucinės sąveikos platformos* (kuri pasižymi tarpinstitucine sąveika pagal institucijų kompetencijas ir už jų; strateginių sprendimų suderinamumu su ilgalaike

strategija; lanksčiomis / palaikomosiomis struktūromis ir komandų formavimu bei atskaitomybės sistema ir priežiūros mechanizmais) ir *koordinavimo pajėgumų ir kompetencijų* (kurie apima lyderystės ir koordinavimo gebėjimų stiprinimą ir veiklos valdymo sistemų sąveikumą).

Tarpinstitucinės sąveikos platformos vertinimas

Horizontalios programos ar veiklos planai ir glaudus valdžios institucijų bendradarbiavimas tarpinstituciniuose projektuose yra vienas iš kriterijų, kuriuo remiantis galima nustatyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumą šalyje. Pagrindinis įrankis Lietuvoje, sukuriantis tarpinstitucinės sąveikos platformą ir padedantis įgyvendinti valstybės politiką tarpinstitucinėse (horizontaliose) srityse, yra tarpinstituciniai veiklos planai (anksčiau – tarpinstitucinės programos). Šių planų sudarymas ir jų taikymas šalyje yra reglamentuotas *LR strateginio planavimo metodikoje*, kurioje 2010 m. rugpjūčio 15 d. buvo patvirtinti pakeitimai, apimantys pakeitimus ir tarpinstitucinių veiklos planų sudarymo srityje. Šioje metodikoje kaip svarbiausias įrankis tarpinstituciniam bendradarbiavimui atsirasti anksčiau buvo minėtos tarpinstitucinės programos, kurios buvo tvirtinamos Vyriausybės lygmeniu (Finansų ministerijos duomenimis, 2010 m. rugpjūčio mėn. jų buvo net 127), tačiau dėl atsiradusių tarpinstitucinių programų sudarymo problemų naujos redakcijos *Strateginio planavimo metodikoje* vietoj tarpinstitucinių programų numatyta rengti tarpinstitucinius veiklos planus, t. y. iki 3 metų trukmės planavimo dokumentus, kurie rengiami pagal strateginių veiklos planų struktūrą.

Siekiant užtikrinti, kad tarpinstitucinėse programose dalyvautų įvairių sričių ar sektorių institucijos, *Strateginio planavimo metodikoje* yra reglamentuojama, kad tarpinstitucinis veiklos planas gali būti rengiamas tik tada, jeigu jį įgyvendinant dalyvauja trys ir daugiau asignavimų valdytojų. Kiek tai tikslinga daryti, sprendžia Vyriausybė. Siekiant koordinuoti kelių institucijų bendrų tikslų įgyvendinimą, gali būti rengiamos ir koordinuojančio ministro įsakymu tvirtinamos programos, tačiau bet kuriuo atveju tarpinstituciniams tikslams įgyvendinti reikalingos priemonės gali būti finansuojamos tik per strateginius veiklos planus.

Taigi pagal nustatytą tvarką tarpinstitucinis veiklos planas tampa tinkamu įrankiu, kai siekiama koordinuoti sritis tarp Vyriausybės prioritetų. Tuomet, tikėtina, lengviau gauti Vyriausybės pritarimą dėl tarpinstitucinio veiklos plano rengimo, įtraukti kitas institucijas ir derybose su ministru pirmininku bei finansų ministru gauti papildomų lėšų tokio plano tikslams įgyvendinti. Tačiau naujų tarpinstitucinių veiklos planų ne prioritutinėse srityse rengimas tampa gana sudėtingas ar nesėkmingas, pirmiausia todėl, kad kitos institucijos tampa nesuinteresuotos įsitraukti ir taip nukreipti lėšas nuo savo valdymo sričių tikslų įgyvendinimo.

Tarpinstituciniai (horizontalieji) Lietuvos tikslai ir uždaviniai yra nustatyti *Nacionalinėje pažangos programoje* ir valdymo sričių plėtros programose, kurios įgyvendinamos remiantis strateginiais veiklos planais. *Nacionalinės pažangos programoje* šiuo metu yra numatyti trys horizontalieji prioritetai – *Regionų plėtra*, *Kultūra* ir *Sveikata visiems*. Kiekvienas iš šių prioritetų turi patvirtintą 2014–2020 m. laikotarpio tarpinstitucinį veiklos planą. Be to, finansų ministerijos duomenimis, šiuo metu Lietuvoje yra aktualūs 28 tarpinstituciniai veiklos planai, tačiau dažnai šių

tarpinstitucinių planų įgyvendinimas stringa dėl efektyvaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumo.

Pagrindinis veiksnys, lemiantis sėkmingą tarpinstitucinio bendradarbiavimo įgyvendinimą Lietuvoje, yra tokio bendradarbiavimo praktikos ir tradicijų stoka. Tarpinstitucinių veiklos planų sudarymą ir įgyvendinimą Lietuvoje sunkina ne iki galo išplėtotą tarpinstitucinio bendradarbiavimo kultūra centrinės valdžios institucijų lygmeniu. Pažymėtina, jog ekspertai šiuo klausimu pabrėžia, kad *kodėl nėra to gero tarpinstitucinio bendradarbiavimo, tai turbūt nėra tradicijos tokios. Matyt, to priežastys yra gal ir žmogiškos, ir visokios institucinės inercijos yra labai daug.* Tarpinstitucinių veiklos planų sudarymas ir įgyvendinimas suprantamas gana formaliai ir žinybiškai, t. y. trūksta horizontaliųjų politikų, jų tikslų, uždavinių ir įgyvendinimo vertinimo kriterijų formulavimo patirties ir bendradarbiavimo kultūros / priemonių. Visa tai leistų siekti bendrų tikslų ir lanksčiai reaguoti į aplinkos pokyčius. Todėl ministerijos ir kitos institucijos pirmenybę teikia savo valdymo srities programų įgyvendinimui, o įvairių sektorių institucijų bendradarbiavimas yra neišplėtotas. Ekspertai pažymi, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta blogai. *Aš negalėčiau kokios nors vienos problemos įvardyti ir negalėčiau pasakyti, kad mums tikrai nesiseka, aš manau, kad nesiseka visiems. Gal dėl to, kad yra tokia institucinė inercija ir kiekvienas įpratęs žiūrėti savo „daržo“ ir norėtusi, kad tu, atėjęs su kokia gera idėja, kurios tu vienas negali padaryti, reikia į tą valstybinio požiūrio, reikia visiems pasižiūrėti ir padaryti kažkokį gerą darbą, ir nesigauna tie dalykai. Nes kiekvienas pasako taip, bet tai daugiau Jūsų sritis negu mūsų, arba taip, bet mes pinigų tam neturime ar investuojame šiek tiek kitokiu aspektu.* Taigi, nepaisant to, kad Lietuvoje yra sukurtas tinkamas tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmas (tarpinstituciniai veiklos planai), tačiau valdžios institucijoms trūksta finansinių ir nefinansinių paskatų efektyviai bendradarbiauti.

Dar vienas svarbus veiksnys, nulemiantis tarpinstitucinio bendradarbiavimo įgyvendinimo sėkmę, kurią pabrėžia daugelis ekspertų, tai neformalus ryšiai ir neformalus bendradarbiavimas. Pažymėtina, kad *viskas priklauso nuo žmonių ir nuo neformalių ryšių. Jeigu tu viską darai tikrai formaliai, tai gali „užsiknisti“ ten bendradarbiaudamas formaliais raštais. Bet jeigu tu pažįsti žmones, esi su jais susidūręs ne sykį, ir jeigu reikia pagalbos, tai ne vieną sykį tau pagelbės, duos informacijos greičiau, ar supratimo, požiūrio palaikymo ir t. t. <...> manyčiau, kad neformalus ryšiai yra vienas svarbiausių elementų sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo.* Neformalus ryšiai tarp skirtingų institucijų darbuotojų visada įtakoja, tai vis viena atskleidžia tą tokį greitesnį kelią, kad gauti kažkokį tai informaciją, pasiekti kitą žmogų. Taigi neformalus bendradarbiavimas ne tik skatina sėkmingesnį tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir bendrų tikslų siekimą, bet ir padeda tuos tikslus pasiekti greičiau ir rezultatyviau: *kas aš sakyčiau vėlgi padeda vienareikšmiškai, t. y. kiek tu pažįsti kitose institucijose žmonių, kitaip sakant neformalus ryšiai. Jeigu tu ten turi kontaktą, tai tas neformalus išsidėstymas, pasišnekėjimas tuo klausimu jisai veda prie rezultato. Tai ta prasme jeigu yra šitų dalykų, t. y. ryšiai, „networkas“ tas tarp kitų institucijų, ypač neformalus, tai jisai žymiai pagelbsti.*

Nepaisant to, ekspertai pažymėjo, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo įgyvendinimą taip pat nulemia ir tai, kad horizontaliems prioritetams įgyvendinti nepakanka atsakingų vadovų ar koordinatorių lyderystės ir iniciatyvos dėl orientacijos į aktuales atskirų valdymo sričių (sektorinius) klausimus. Pasak ekspertų, tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta *įvairiai, labai priklauso nuo to, kokia yra kultūra ir kokie žmonės yra toje kitoje ministerijoje. Ar jie yra labiau linkę tik dirbti uždariai, labai saugoti, kad čia mano tai kažkokia sritis ir neduok dieve, jeigu aš su kažkuo, tai bendradarbiausiu, tai čia kažką tai atims, kažkas tai bus negerai, bet yra ir tokių ganėtinai atviro bendradarbiavimo pavyzdžių. Tai priklauso nuo ministerijos vadovybės, nes žmonių požiūris gali būti gana atviras, bet jeigu yra tokia organizacinė kultūra ir aplinka, kad tai yra netoleruojama, tai tada nieko ir nebūna.* Tačiau daugiausia problemų kelia būtent tarpinstitucinių veiklos planų įgyvendinimo koordinavimas. Kadangi šiems veiklos planams įgyvendinti lėšų turi skirti kiekviena dalyvaujanti institucija iš savo asignavimų, koordinuojančiosios institucijos neturi įgaliojimų ir priemonių užtikrinti, kad visos dalyvaujančios institucijos įgyvendintų savo priemones ta apimtimi, kuri numatyta tarpinstituciniame veiklos plane, ir skirtų ar panaudotų šioms priemonėms įgyvendinti reikalingų lėšų. Todėl tarpinstitucinių veiklos planų įgyvendinimo sėkmė priklauso ir nuo bendradarbiavimo lygio kiekvienu atveju.

Atskaitomybės ir priežiūros sistema, kurioje būtų numatytos aiškios atskaitomybės procedūros, taip pat leidžia nustatyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumą. Atskaitomybės ir atsiskaitymo už tarpinstitucinių veiklos planų įgyvendinimą tvarka teisės aktuose nėra griežtai ir detalai reglamentuota: dalyvaujančios institucijos turi atsiskaityti koordinatoriui už priemonių vykdymą ir asignavimų panaudojimą, o koordinuojančiosios institucijos savo metinėse veiklos ataskaitose turi pateikti informaciją apie planų įgyvendinimo rezultatus. Tačiau, nepaisant nustatytų formalių atsiskaitymo reikalavimų, programų koordinatoriams trūksta informacijos apie kitų institucijų įsipareigojimų vykdymą, o centriniu lygmeniu tarpinstitucinių programų įgyvendinimas taip pat yra mažai koordinuojamas. Patvirtinus naują tarpinstitucinių veiklos planų rengimo tvarką, atsirado papildoma galimybė koordinuojančiajai institucijai kontroliuoti planų įgyvendinimą per stebėsenos informacinę sistemą (žr. aukščiau). Įgyvendindamos planus dalyvaujančios institucijos turi kas ketvirtį informacinėje sistemoje pateikti informaciją apie priemonių, jų vertinimo kriterijų įvykdymą ir asignavimų panaudojimą. Be to, dalyvaujančioms institucijoms numatytas reikalavimas prieš keičiant strateginiame veiklos plane asignavimus tarpinstitucinio veiklos plano priemonėms vykdyti informuoti koordinatorių ir nurodyti keitimo priežastis. Taigi, pagal nustatytą tvarką, šiek tiek didesnė atsakomybė už tarpinstitucinių veiklos planų sudarymą ir atsiskaitymą numatyta koordinuojančiosioms institucijoms.

Pasiteiravus ekspertų, kaip jie vertina atsakomybės ir įgaliojimų pasiskirstymą įgyvendinant tarpinstitucinius veiklos planus, jie pažymi, kad *iš esmės, kaip ir aiškus, bet žinote tas aiškumas, vienam yra aišku vienaip, kitam aišku kitaip. Ir ant galo niekam neaišku kaip, nes būna ir taip. Visada yra svarbu susitarti, ką kas reiškia, netgi nebūtinai formaliai tas turi būti parašyta, ko kas iš ko nori ir už ką yra atsakingas.* Taigi, kitaip sakant, atsakomybė įgyvendinant tarpinstitucinius veiklos

planus nėra aiški: *ne, tikrai ne, labai dažnai yra stumdomasi, čia jūsų, čia mūsų. Yra tų ribų labai, o ką jau kalbėti apie inovacijas. Kur ne kur nesusitariama kas kieno. Tų pilkųjų zonų yra labai daug. Kai kurias tai išsprendžiam pagal nuostatus, pagal funkcijas, pagal istorinę atmintį. O kai kur tai sunkiai yra. Dar vienas svarbus veiksnys, lemiantis atsakomybės trūkumą įgyvendinant tarpinstitucinius planus, yra tai, kad vienoms institucijoms įgyvendinamas projektas gali būti prioritetas, o kitoms – neprioritetas, ir tai daro įtaką viso projekto įgyvendinimo sėkmei: *pas mus kaip yra atsakomybės sritis, sakykim, ministerijos, ir tai mums gali būti prioritetas numeris vienas. Toliau yra mūsų partneriai, t. y. kitos institucijos, nuo kurių irgi priklauso mūsų rezultatas, bet tas darbas pas juos nebūtinai gali atsirasti prioritetas, ir čia vėl gi kas iškyla – susitarimo klausimas.**

Dar vienas kriterijus, nusakantis tarpinstitucinio bendradarbiavimo įgyvendinimą, yra lanksčių palaikomųjų struktūrų formavimas šalyje. Lietuvoje, be tarpinstitucinių veiklos planų, horizontalieji klausimai yra koordinuojami naudojant ir kitus mechanizmus, tokius kaip teisėkūros procesas, tarpinstituciniai susitarimai ar sprendimų priėmimas tarpinstitucinėse darbo grupėse, komisijose ir kituose dariniuose. Ekspertai pažymi, kad: *jūs turbūt gerai žinote tuos tarpinstitucinius veiklos planus, tai yra visai naujas įrankis ir institucijos yra skatinamos bendradarbiauti rengiant ir įgyvendinant tarpinstitucinius veiklos planus, bet jau mes turime labai didelę patirtį ir kultūrą darbo grupių formavime. Tai kitas įrankis yra formuoti tas darbo grupes. Institucijos jų turi labai įvairių, arba pavieniams klausimams išspręsti, arba kitos darbo grupės gali būti labiau tokios kaip nuolatinio pobūdžio. Taigi sprendžiant horizontaliąsias problemas šalies praktikoje galima aptikti ne tik pastoviai formuojamas darbo grupes, bet ir laikinas struktūras, kurios yra formuojamos atitinkamam klausimui spręsti, ir tai rodo gana lankstų tokių struktūrų formavimą.*

Apibendrinant galima teigti, kad nors Lietuvoje viešojo valdymo sritys yra aiškiai priskirtos konkrečioms ministerijoms ir atskirta centrinės valdžios ir vietos savivaldos kompetencija, norint įgyvendinti *Nacionalinę pažangos programą*, plėtros programas ir kitus strateginius dokumentus, reikalingas efektyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas, tačiau Lietuvoje ypač trūksta sklandaus horizontalaus bendradarbiavimo dėl nepakankamų paskatų ir tinkamų tarpinstitucinio bendradarbiavimo priemonių trūkumo. LR teisės aktuose yra įtvirtintas pagrindinis įrankis tarpinstituciniam bendradarbiavimui įgyvendinti – tarpinstituciniai veiklos planai, tačiau realus jų įgyvendinimas vyksta ganėtinai sudėtingai ir yra nulemtas tokių neigiamų veiksnių, kaip tarpinstitucinio bendradarbiavimo kultūros ir patirties stoka bei nepakankamas atsakingų vadovų įsitraukimas į šių projektų koordinavimo procesą. Ekspertai pažymėjo, kad sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui didesnę įtaką turi neformalus ryšiai nei neformalus bendradarbiavimas, dėl kurio galima greičiau ir rezultatyviau pasiekti užsibrėžtą valdžios institucijų tikslų.

Koordinavimo pajėgumų ir kompetencijų vertinimas

Vienas iš kriterijų, kuriuo remiantis galima įvertinti Lietuvos viešojo valdymo sistemos koordinavimo pajėgumus ir kompetencijas, yra valstybės tarnautojų

lyderystės ir koordinavimo gebėjimų stiprinimas. Siekiant stiprinti šiuos valstybės tarnautojų gebėjimus, ypač svarbu pasižiūrėti, ar valstybės tarnyboje vykdomos kvalifikacijos kėlimo programos atitinka šiuolaikinius valstybės tarnybos poreikius. Šiuo metu *galiojančiame LR valstybės tarnybos įstatyme* yra reglamentuotos dvi pagrindinės valstybės tarnautojų mokymo rūšys, t. y. įvadinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Šiame įstatyme apibrėžta, kad valstybės tarnautojų mokymo programos rengiamos pagal LR vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus, o prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes numato LR Vyriausybės patvirtinta atitinkamų metų valstybės tarnautojų mokymo strategija.

LR Vyriausybė 2014 m. gegužės 29 d. patvirtino *Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategiją*, kurioje nustatė svarbiausius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir jų grupes. Pažymėtina, kad šios strategijos parengimą ir jos turinį nulėmė keletas svarbiausių šalies strateginių dokumentų, t. y. *Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programa, Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“*, *2014–2020 metų nacionalinė pažangos programa, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa* ir *Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija*.

Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programoje viena iš numatytų valstybės tarnybos pertvarkos krypčių yra siekis, kad valstybės tarnautojų mokymo sistema būtų veiksmingesnė, daugiau dėmesio būtų skiriama valstybės tarnautojų praktiniams, analitiniams įgūdžiams lavinti, kad valstybės tarnautojų mokymas būtų labiau susietas su kompetencijų vadyba, reikliau būtų vertinami mokymo paslaugas teikiančių subjektų gebėjimai ir jų teikiamų paslaugų kokybė, kad valstybės tarnautojai būtų skatinami per mokymus įgytas žinias taikyti praktiškai, mokymai būtų dažniau panaudojami kaip valstybės tarnautojų motyvavimo priemonė, kad būtų veiksmingai naudojamos mokymui skirtos ES fondų ir programų lėšos.

Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, taip pat ją įgyvendinančioje *2014–2020 metų nacionalinės pažangos programoje* vienas iš prioriteto uždavinių yra stiprinti institucinius gebėjimus ir didinti valstybės tarnybos patrauklumą tobulinant viešojo valdymo institucijų vidaus administravimą; stiprinant aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų grandį ir valstybės pareigūnų (įstaigų vadovų) raktines / strategines kompetencijas, kurios yra būtinos vadovaujant; stiprinant valstybės tarnautojų analitinius, konceptualaus mąstymo, bendradarbiavimo ir kt. aktualius bendruosius gebėjimus, kurie būtų įtvirtinti valstybės tarnautojų mokymo strateginiuose dokumentuose; diegiant ir plėtojant kompetencijomis grįsto veiklos valdymo modelį.

Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje pabrėžiama, kad, tobulinant valstybės tarnautojų lyderystės, žmogiškųjų išteklių valdymo, analitinio, strateginio mąstymo kompetenciją, bus siekiama užtikrinti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą pagal nustatytus reikalavimus; bus stiprinami aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų vadovavimo ir lyderystės gebėjimai – jiems organizuojami atitinkami privalomi mokymo renginiai. O *Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje* viena iš numatytų bendrojo valstybės tarnybos valdymo ir jos teisinio reglamentavimo tobulinimo gairių yra valstybės

tarnautojų mokymo sistemos tobulinimas modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, diegiant kompetencijų valdymo modelį.

Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijos įgyvendinimo laikotarpiu dažniausiai buvo ugdomi gebėjimai, susiję su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų tikslų įgyvendinimu. 2013 m. atsirado didesnis poreikis tobulinti vadovavimo, lyderystės ir vadybos kompetencijas, nes net 9,5 proc. visų dalyvavusių mokymuose valstybės tarnautojų tobulino vadovavimo gebėjimus ir stiprino lyderystės, vadybos ir valdymo kompetencijas (atitinkamai 2011 m. – 0,6 proc., 2012 m. – 1,2 proc.) (Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategija). Kita vertus, prasidėjus Lietuvos pirmininkavimui ES Tarybai, 2013 m., palyginti su 2012 m., beveik du kartus sumažėjo mokymų, susijusių su dalyvavimu ES sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti ES Tarybai 2013 m. procesuose, aktualumas.

Valstybės tarnybos departamentas, siekdamas nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, 2013 m. atliko aplinkos analizę, apklausdamas valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovus, struktūrinių padalinių vadovus ir personalo administravimo funkcijas atliekančius asmenis. Apklauso duomenimis, apie 67 proc. respondentų iš esmės yra patenkinti dabartine valstybės tarnautojų mokymo sistema. Tačiau apklausa taip pat parodė, kad nemaža dalis respondentų siūlo tobulinti įvairaus lygmens vadovų mokymą (apie 82 proc. respondentų). Siūloma stiprinti valstybės tarnautojų analitinius gebėjimus (apie 90 proc. respondentų), daugiau dėmesio skirti komunikaciniams įgūdžiams tobulinti (apie 85 proc. respondentų). 77 proc. respondentų nuomone, ateinančiais metais pirmiausia turėtų būti mokomi valstybės tarnautojai, einantys vadovaujančias pareigas valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose (*Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategija*). Taigi matyti, kad lyderystės, koordinavimo ir bendradarbiavimo gebėjimų stiprinimas yra numatytas kaip prioritetinė sritis, ir kad mokytis šių gebėjimų pirmiausia reikia siūsti valstybės tarnautojus, kam iš esmės pritaria ir apklausoje dalyvavę respondentai.

Atlikto interviu ekspertų nuomonė apie valstybės tarnautojų lyderystės, koordinavimo ir bendradarbiavimo gebėjimų ugdymą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje yra gana negatyvi. Nors vieni ekspertai pažymėjo, kad galimybių mokytis ir tobulinti savo kvalifikaciją yra gana nemažai: *tie mokymai yra, yra galimybė jeigu žinai, kas atlieka kokybiškus mokymus, gali įsirašyti juos į mokymų planą, galima nueiti į tuos mokymus ir juos išeiti. Yra tokia galimybė.* Nors ir pažymima, kad *ties tas vadinamasis Livadis turi programą vadovams, tiek finansų ministerijos mokymo centras organizuoja mokymus, tačiau, konkrečiai kalbėdami apie koordinavimo ir bendradarbiavimo gebėjimų ugdymą vadovams, ekspertai pažymi, kad ne, nėra ugdoma, nors ir yra nemažai tų mokymų vadovams.* Pažymima, kad *visa esmė yra tokia, gerai jeigu tu supranti, esi turėjęs gerų vadovų iš savo patirties ir tampi vadovu. Ir kai prisimenu save, kai tapau vadovu, tu juo tampi, ir niekas nei tavęs moko, nei kaip tuos pavedimus daryti, nei kokios kontrolės, viską pats turi išmokti ir žinoti. Kalbant apie lyderiavimą, ką tu pats turi, tą ir turi, aišku, per laiką išmoksti. Kažkokių mokymų tikrai nėra. Gerai, jeigu turi patirties iš ko mokytis, bet jeigu ne...*

Kitas svarbus veiksnys, kurį pažymėjo ekspertai, yra tas, kad valstybės tarnyboje organizuojami mokymai ir jų turinys yra nepakankamai aktualūs ir ne visada sudominantys: *taip, mes gauname pasiūlymus iš personalo eiti į tam tikrus mokymus, bet, tarkim, aš nematau noro į juos eiti. Nes pamačius sąrašą manęs nesudomino mokymų turinys, aš nematau juose naudos. Aš net nežinau, kokie tie moduliai mokymo yra. Bet jie nesudomina.* Kitas veiksnys, kurį taip pat įvardija kalbinti ekspertai, yra tas, kad ne visada pakanka laiko dalyvauti rengiamuose mokymuose dėl didelio darbo krūvio ir užimtumo: *buvau užsirašęs, bet nelabai pavyko į juos suvaikščioti, tai tie olimpus mokymai, per Livadių užsirašiau, bet šį pusmetį buvo taip, kad praktiškai sudalyvauti nepavyko.* Pabrėžiama, kad *gaunasi labiau toksai kaip savanoriškumo principu, bet kartais tiesiog per tuos darbus negali atsitraukti. Tai galbūt galėtų būti toksai vos ne priverstinis atitraukimas.* Tai vėlgi parodo, kad Lietuvoje dar nėra bendros valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos, kuri leistų tobulėti ir lanksčiau žiūrėti į atliekamo darbo krūvį bei sudarytų pakankamas sąlygas visiems valstybės tarnautojams pagal poreikį dalyvauti tuose mokymuose. Kaip teigiamą laikotarpį organizuojant įvairius valstybės tarnautojų mokymus ekspertai paminėjo būtent Lietuvos pasirengimą pirmininkauti ES Tarybai: *mokytis tai buvo tikrai labai daug galimybių praeitais metais, kai pirmininkavimas buvo Lietuvai paskirtas <...> tai, sakykim, tikrai labai neblogi mokymai buvo žmonėms <...> ten buvo ir komunikacija ir derybos ir kultūriniai skirtumai, konfliktų valdymas, protokolas, organizacinė ES struktūra. Ta prasme visas didelis paketas buvo skirtas, nes tuose mokymuose ir projektų valdymui buvo skirtas labai didelis kursas, kuriame irgi yra tie patys lyderystė ir konfliktų valdymas ir komandos formavimas, komunikacija. Tai tokios galimybės tikrai buvo.* Tai rodo gerėjančią tendenciją valstybės tarnautojų mokymų, kvalifikacijos kėlimo ir gebėjimų ugdymo srityje. Ekspertų pasiteiravus, ar mokymo programos atitinka šiuo metu egzistuojantį mokymų poreikį, buvo pažymėta, jog, *na, nėra labai blogai, yra atvejų, kai iš tikrųjų yra atsižvelgiama į poreikį ką reikėtų tam duotam specialistui įgyti ar, tarkim, padalinio mastu kokių kvalifikacijų reikėtų yra pas mus, ir derybų įgūdžiai ir viešųjų pirkimų, nėra taip, kad neatsižvelgtų, atsižvelgiama. Jeigu yra įsigyjamos kažkokios mokymo paslaugos, tai yra atsižvelgiama, ko reikia.*

Pagal LR valstybės tarnybos įstatymą, viena iš svarbių nuostatų, kuri turėtų skatinti valstybės tarnautojus mokytis, yra ta, kad valstybės tarnautojų mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose turi būti numatomos lėšos. Jos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 proc. ir ne daugiau kaip 5 proc. valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų. Ši nuostata yra labai teigiama, tačiau ekspertai pažymi, kad: *šiaip įstatyme ta numatyta nuostata, kad nuo 1 iki 5 proc. lėšų galima skirti mokymams, yra labai naudinga, ir nėra nei vienos institucijos, kurioje nebūtų pasiektas tas 1 procentas. Nuostatos teisinės yra geros, bet praktikoje ne visada tu pasinaudojama ir tas yra blogai. Žmonės nėra motyvuoti, yra traktuojama kaip neigiamybė. Teko girdėti, kad jeigu tu dirbi šiose pareigose, tai vadinasi atitinki tuos reikalavimus ir kur tu čia dabar keliausi mokytis, turi viską mokėti.* Taigi vien teisinio reglamentavimo neužtenka, kad valstybės tarnautojai būtų skatinami

mokytis. Itin svarbus yra vadovų ir pačių valstybės tarnautojų teigiamas požiūris į mokymus ir jų teikiamą naudą, juos traktuojant kaip privalumą.

Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijoje teigiama, kad, nepaisant pozityvių tendencijų, valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sritis tebėra tobulintina, nes dar nėra bendros reikalavimų valstybės tarnautojų žinioms, įgūdžiams ir gebėjimams sistemos, trūksta lankstesnių mokymo organizavimo formų. Spręsti problemas padėtų centralizuotas valstybės tarnautojų strateginių kompetencijų tobulinimas, galimybės ugdyti kompetencijas įvairiomis mokymo formomis ir būdais, taip sudarant tinkamas prielaidas turėti valstybės tarnyboje veiksmingesnius esamus ir būtinus žmogiškuosius išteklius. Ekspertai taip pat pažymi, kad *kažkokius mokymus užsakinėja, bet Lietuvoje nėra kryptingos kultūros formavimo, kažkokio išmanymo šitoje srityje*. Taigi teisine prasme bendra valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tendencija yra teigiama, tačiau praktikoje dar stokojama centralizuotų mokymų organizavimo, tačiau, pasak ekspertų, *ateityje, mūsų pasiūlymuose dėl teisinės bazės pakeitimo, mes numatome daugiau tų mokymų, ir ne tik aukščiausio lygmens, bet ir vidurinėsios grandies vadovų mokymus. Taigi šitoje vietoje planuojame stiprinti mokymus*.

Kitas kriterijus, nusakantis koordinavimo pajėgumus ir kompetencijas, yra veiklos valdymo sistemų sąveikumas. Kitaip sakant, svarbu išsiaiškinti, kiek Lietuvoje valdžios institucijos naudoja dokumentų valdymo sistemomis, kiek jos tarpusavyje keičiasi informacija ir kokias taiko interaktyvias bendradarbiavimo priemones. Pagrindinis įstatymas Lietuvoje, kuris reglamentuoja informacinėmis technologijomis grįstų valstybės informacinių sistemų bei registrų valdymą, yra *LR valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas*. Šiame įstatyme yra reglamentuojamas valstybės informacinių išteklių kūrimas, naudojimas, priežiūra, sąveika, planavimas, finansavimas ir sauga. Be šio įstatymo, taip pat yra ir *LR Vyriausybės nutarimas dėl valstybės informacinių sistemų steigimo ir įteisinimo taisyklių patvirtinimo*, kuriame nustatytos valstybės informacinių sistemų steigimo, kūrimo ir įteisinimo, modernizavimo ir likvidavimo procedūros. Taigi Lietuvoje yra parengti reikiami įstatymai ir dokumentai, įteisinantys ir skatinantys informacinių technologijų taikymą, informacijos / dokumentų valdymo sistemų kūrimą ir naudojimąsi jomis.

Ekspertų pasiteiravus, ar jie savo darbinėje veikloje naudoja informacinėmis sistemomis, jie pažymėjo, kad *dokumentų valdymo sistemas turi turbūt visos įstaigos, nes šiais laikais tai nėra kažkokia didelė naujovė*. Galima papildyti, kad *elektroninė sistema taikoma turbūt jau kokį dešimt metų, tik tiek, kad jos taikymo sritis plėtėsi, per tuos 10 metų, ir dar buvo tas pereinamasis laikotarpis, kada, pavyzdžiui, tie dokumentai vaikščiodavo ir popierinėje ir elektroninėje versijoje*. Taigi galima teigti, kad centriniu valdžios lygmeniu daugelis valdžios institucijų turi įsidiegusias dokumentų valdymo sistemas, kuriomis galima atlikti reikiamos informacijos apdorojimo procesus pasinaudojant informacinėmis technologijomis (duomenų ir dokumentų tvarkymo, skaičiavimo, bendravimo nuotoliniu būdu ir pan.). Tačiau šios sistemos veikia tik tam tikros vienos valdžios institucijos lygmeniu, tai reiškia, kad bendros IT sistemos, kuri leistų keistis reikiama informacija ir / ar dokumentais tarp skirtingų valdžios institucijų, nėra. Kaip svarbų

įrankį ir novatorišką būdą, kuris iš dalies leidžia keistis informacija su kitomis valdžios institucijomis ir palengvina įvairių projektų įgyvendinimo procesą, ekspertai paminėjo projektinio valdymo sistemą, tačiau ją įsidięgusios yra tik keletas ministerijų: *mes tai turim projektų valdymo sistemą, o su išorinėmis, tai jeigu tos institucijos dalyvauja projekte, tai jos gauna prisijungimą prie to projekto*. Pasak ekspertų, buvo siekiama šią sistemą įdiegti visose centrinės valdžios institucijose, įskaitant ir Vyriausybę, tačiau to padaryti nepavyko dėl skeptiško kai kurių institucijų požiūrio į šį novatorišką projektinio valdymo įrankį. Dar vienas novatoriškas IT įrankis, šiuo metu naudojamas ir plėtojamas valdžios institucijose, kurį paminėjo ekspertai, yra stebėsenos informacinė sistema (SIS). Ši sistema skirta Vyriausybės programos, Vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimo ir Vyriausybei atskaitingų institucijų veiklos rezultatų stebėsenai vykdyti, tačiau kol kas kalbėti apie jos efektyvumą yra per anksti, nes ji valdžios institucijose naudojama dar gana neilgai.

Apibendrinant koordinavimo pajėgumų ir kompetencijų vertinimą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje galima teigti, kad šalies strateginiuose dokumentuose bei teisės aktuose valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra nustatytas kaip viena iš prioritetinių valstybės tarnybos tobulinimo sričių. Vis dėlto, kalbant apie vadovų lyderystės ir koordinavimo gebėjimų stiprinimą, galima pastebėti, kad šalyje nėra sukurtos bendros reikalavimų valstybės tarnautojų žinioms, įgūdžiams ir gebėjimams vertinti sistemos, taip pat ir vadovaujančias pareigas einantiems valstybės tarnautojams. Ekspertai pažymėjo, kad Lietuvoje pasigendama kryptingos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo politikos, vadovų mokymo programų turinys yra nepakankamai aktualus ir patrauklus ir nėra sudaryta pakankamų sąlygų dalyvauti rengiamuose mokymuose dėl didelio darbo krūvio bei užimtumo. O dokumentų valdymo sistemos, padedančios lengviau keistis informacija valdžios institucijose, yra įdiegtos jau daugiau kaip dešimt metų, tačiau bendros IT sistemos, kuri funkcionuotų tarp skirtingų valdžios institucijų ir kuri iš esmės pagerintų ir palengvintų tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumą, nėra.

3.1.5. Įgalintojo pilietiškumo dimensijos raiška

Na, ir dar viena sumaniojo viešojo valdymo dimensija, kurią svarbu aptarti šioje disertacijoje, yra įgalintasis pilietiškumas. Apie įgalintojo pilietiškumo raišką Lietuvoje galima spręsti iš šių dviejų išskirtų kriterijų, t. y. *piliečių dalyvavimo galimybės* (kurią nulemia piliečių dalyvavimo valdymo procesuose formos ir lygis, aktyvaus pilietiškumo kompetencijų vystymas ir piliečių dalyvavimo tobulinimas) ir *grįžtamojo ryšio teikimo* (kurį apibrėžia pasitikėjimas valdžios institucijomis ir valdžios atvirumas bei atskaitomybė piliečiams).

Piliečių dalyvavimo platformos vertinimas

Siekiant piliečius įtraukti į viešojo valdymo procesus, itin svarbu sudaryti jiems tinkamas sąlygas ne tik išsakyti savo nuomonę, bet ir aktyviai įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą. Nagrinėjant piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo procese galimybes, pirmiausia svarbu aptarti teisinę bazę, užtikrinančią tokio dalyvavimo galimybes. Lietuvoje tokią galimybę garantuoja *LR Konstitucija*, kurioje

nustatyti bendrieji principai, užtikrinantys piliečių dalyvavimą tvarkant viešuosius reikalus ir priimant sprendimus. Be šio svarbiausio šalies dokumento, taip pat yra ir tarptautinės sutartys, kurias ratifikavo LR Seimas, tokios kaip *Žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių konvencija, Jungtinių Tautų visuotinė žmogaus teisių deklaracija, ES pagrindinių teisių chartija, Europos vietos savivaldos chartija* ir keletas Europos Tarybos ministrų komiteto rekomendacijų, kuriomis yra siekiama užtikrinti piliečių dalyvavimo viešojo valdymo procesuose būdus ir formas. Svarbiausi įstatymai Lietuvoje, kurie reglamentuoja tiesioginius ir netiesioginius piliečių įtraukimo į viešojo valdymo procesus būdus, yra *LR savivaldybių tarybų rinkimo įstatymas, LR politinių partijų įstatymas, LR asociacijų įstatymas, LR susirinkimų įstatymas, LR peticijų įstatymas, LR vietos savivaldos įstatymas, LR teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas, LR teritorijų planavimo įstatymas* ir kiti įstatymai bei poįstatyminiai teisės aktai.

Nepaisant to, kad Lietuvos teisės aktuose yra užtikrinti įvairūs piliečių dalyvavimo viešojo valdymo procesuose būdai ir formos (pvz., dalyvavimas rinkimuose, vienijimasis į bendrijas, politines partijas ir asociacijas, referendumo, peticijos ir įstatymų leidybos teisė, galimybė pateikti skundą dėl pareigūnų piktnaudžiavimo ir biurokratizmo ir t. t.), tačiau aktyvaus piliečių dalyvavimo lygis priimant sprendimus šalyje yra gana mažas. Ekspertai pažymi, kad labiausiai paplitusi piliečių dalyvavimo sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose forma yra jų informavimas, pateikiant piliečiams tam tikrą informaciją apie priimtą sprendimą ar teisės aktą internetinėse svetainėse. Ši piliečių dalyvavimo forma yra itin plačiai taikoma valdžios institucijose, ir jų internetiniuose tinklalapiuose galima rasti daug informacijos apie institucijų vykdomą veiklą bei kitą šiuo metu piliečiams ir visuomenei aktualią informaciją. Be tokio pobūdžio dalyvavimo, ekspertai paminėjo ir viešąsias konsultacijas kaip dar vieną piliečių įtraukimo į sprendimų priėmimą formą, taikomą valdžios institucijose: *atliekamos viešos konsultacijos kaip vienas iš bendradarbiavimo formų, tų įrankių. Jos dar nėra plačiai paplitusios, bet kuomet yra svarstomas svarbus strateginis sprendimas, ar kažkokios reformos, arba kuris galimai turėtų didelį poveikį, tai tuomet skiriamas tam tikras laikas, pvz., pusę metų ir elektroniniu būdu internete vykdomos tos viešos konsultacijos. Tai jų privalumas yra tas, kad jos paliečia tikrai nemažai žmonių ir aprėptis dalyvių yra gana didelė ir galima išgirsti tikrai ne mažos dalies visuomenės nuomonę.* Taigi galima pažymėti, kad aiškiai matyti teigiama tendencija rengiant viešąsias konsultacijas, palyginti su praėjusiu dešimtmečiu, kadangi, kaip teigia ekspertas: *klasikinis pavyzdys, kai mes rengėm 2003 metų strategiją, Seimas patvirtino ir pavedė ministerijai staigiai parengti įgyvendinimo programą, per kokius 3 mėnesius irėjome į Vyriausybės strateginio planavimo komitetą su siūlymu duokite mums laiko konsultacijoms su įvairiomis interesų grupėmis, piliečiais, mes norėtume pasitarti plačiau. Tačiau tuo metu buvo pasakyta taip, kokios čia gali būti konsultacijos, mes patvirtiname ir viskas. Va koks buvo požiūris Lietuvoje. Dabar tie dalykai auga.* Tai susiję ir su tuo, kad valdžios institucijos ne visada turi reikiamų mechanizmų ir įrankių, kaip galėtų konsultuotis su piliečiais, tačiau laikui bėgant tie mechanizmai ir įrankiai yra sukuriami: *tas pats mūsų komunikacijos skyrius jau 2003 metais mes buvome įrašę, kad reikia plėtoti viešųjų konsultacijų su visuomenės grupėmis mechanizmą. Jie*

*visiškai tam jautėsi nepasirengę, kurį laiką jiems buvo pavesta tą daryti ir po to mes perėmėme tą dalyką ir viešųjų konsultacijų su visuomene tą tokį mechanizmą pradėjome formuoti, ir tai lemia padidėjusį šios piliečių dalyvavimo formos naudojimą šalyje. Kaip teigia ekspertai, kad: *praktikos kaita vyksta, tas konsultacijų žanras jau yra įprastas ir mūsų ministerija tuos tam tikrus konsultacinius žanrus skelbia ir kviečia žmones. Jau turim tam tikrą praktiką, tradiciją ir tai jau yra įprasta.* Dar viena piliečių dalyvavimo forma, kurią paminėjo keletas ekspertų, yra piliečių įtraukimas į tam tikras darbo grupes: *vienos institucijos turi kaip tokius komitetus, kitos turi komisijas, tai ta praktika yra tikrai įvairi, kuriose jie fiziškai dalyvauja ir skiria savo laiką sprenddami tam tikras problemas, tačiau, kaip pažymi ekspertai, ši dalyvavimo forma kol kas nėra plačiai taikoma Lietuvoje: gal apie įtraukimą jau irgi galima kalbėti, kadangi žmonės jau yra patvirtinti ir dalyvauja kokioje nors darbo grupėje, jų yra, bet ne visada.**

Teorinėje darbo dalyje buvo išskirti piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo lygmenys, apimantys piliečių informavimą, konsultavimą, įtraukimą, bendradarbiavimą ir įgalinimą. Pagal tai galima spręsti, koks Lietuvoje yra pasiektas piliečių dalyvavimo lygmuo. Remiantis ekspertų išsakyta pozicija ir minėtais teisės aktais, galima teigti, kad Lietuva yra pasiekusi trečiąjį piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo procese lygmenį, t. y. įtraukimą, tačiau šiandien plačiausiai yra taikomi piliečių informavimas ir konsultavimasis su jais, t. y. pirmasis ir antrasis lygmuo.

Taigi norint, kad Lietuvoje būtų pasiektas aukščiausias piliečių dalyvavimo lygmuo – įgalinimas, yra itin svarbu ne tik valdžios institucijoms suprasti įgalintojo pilietiškumo teikiamą naudą, bet ir pačius piliečius skatinti aktyviai dalyvauti priimančiam sprendimui. Taip pat svarbu, kad ir piliečiai norėtų aktyviai įsitraukti į viešąjį valdymą. Ekspertai pažymi, kad itin svarbus veiksnys, lemiantis valdžios institucijų ir piliečių bendradarbiavimo efektyvumą, yra piliečių aktyvumas ir jų noras įsitraukti į sprendimų priėmimo procesus. Ekspertai teigia, kad Lietuvoje tam tikro klausimo iškėlimui ir patekimui į darbotvarkę turi reikšmę piliečių, visuomenės atstovų išsakyta nuomonė. Pažymėtina, kad su piliečiais *bendradarbiavimas vyksta, ypatingai tuose sektoriuose, kur kaip minėjau yra stiprios interesų grupės, ir Trišalė taryba labai gerai yra naudojama socialinėje politikoje, švietimo ministerijoje irgi yra daug aptarimų, nes švietimo bendruomenių yra daug stiprių, žemės ūkio srityje yra labai stiprios asocijuotos struktūros. Išskirčiau net kaip atskirą atvejį Žemės ūkio ministeriją, nes dažnai pačios asocijuotos struktūros, ypatingai žemės ūkio rūmai tą klausimą ir iškelia ir pademonstruoja tą problemą ir net gi labai daug duoda patys įdirbio sprendimo parengimui. Ūkio ministerijoje irgi labai stiprios pramoninkų konfederacija, investuotojų forumas tai tikrai įsitraukia į diskusiją. Tačiau, nepaisant to, ekspertai pabrėžia, kad šiandien patys žmonės yra labai pasyvūs <...> yra organizuojami susitikimai, kviečiami žmonės, tačiau ateina vis tie patys atstovai <..> dažniausiai tai matymas yra toks, kad valdžia turi viską už mus padaryti, laiptinę suremontuoti, namą atrestauruoti ir t. t. ir kad mūsų čia niekas neklausys. Ekspertai teigia, kad valstybėje piliečiams yra sudarytos geros sąlygos išsakyti savo nuomonę, tačiau trūksta piliečių noro ją išsakyti: *didžioji dalis nutarimų yra vieši, ta prasme tu gali projektus matyti, tu gali pastabas reikšti, ir jos**

pasiekia tikslą <...> idealesnių sąlygų aš neįsivaizduoju kur nors, kad būtų <...> tai sąlygos yra, bet noro nėra. Dar vienas svarbus veiksnys, lemiantis valdžios institucijų ir piliečių bendradarbiavimo neefektyvumą, yra tai, kad piliečiai nesugeba palaikyti konstruktyvaus dialogo, t. y. jie kartais nepriima mūsų, kad mes turime turėti rėmelius ir bendrauti pagal atitinkamas procedūras, nes kitaip tu irgi negausi atsako ir rezultatų <...> reikia ugdyti ir tą pilietinę visuomenę, kad mokėtų bendrauti. Galbūt ir mes patys turime juos ugdyti ir artėti vieniems prie kitų. Taigi ekspertai pažymi dar vieną svarbų kriterijų – aktyvaus pilietiškumo skatinimą ir jų kompetencijų vystymą, kuris iš esmės lemia piliečių dalyvavimo kokybę.

Norint įvertinti aktyvaus pilietiškumo kompetencijų vystymo raišką Lietuvos viešojo valdymo sistemoje, galima pažymėti, kad centriniu valdžios institucijų lygmeniu nėra parengtų piliečių įtraukimo ir jų skatinimo dalyvauti viešojo valdymo procese strategijos, programos ar kitų priemonių plano, kuriuose būtų reglamentuotas piliečių ir jų bendruomenių įsitraukimas į viešojo valdymo procesus ir kuriuose būtų bandoma spręsti šią piliečių neaktyvumo dalyvauti priimant strateginius sprendimus problemą. Ekspertai taip pat pažymėjo, kad jų institucijose nėra rengiamų piliečių dalyvavimo skatinimo programų ir nėra diegiamų jokių priemonių, kurios vystytų aktyvių piliečių kompetencijas. Tai rodo, kad nėra centralizuotai vykdomos piliečių dalyvavimo, jų skatinimo ir aktyvaus pilietiškumo kompetencijų vystymo politikos. Būtina pažymėti, kad interviu metu apklausti ekspertai yra centrinės valdžios institucijose dirbantys vadovai, ir jie pabrėžė būtent šiame lygmenyje esamą situaciją, taigi šis tyrimas neapima vietos savivaldos lygmens, kuriame tyrimo rezultatai gali kardinaliai skirtis.

Kaip vienas iš svarbiausių požymių, rodančių, kad centrinės valdžios institucijos siekia atsižvelgti į piliečių nuomonę sprendžiant tam tikrus klausimus, kurie susiję su susitarimais dėl visų aktualių ekonominės ir socialinės raidos klausimų ir makroekonominio ir socialinio šalies stabilumo, yra LR trišalės tarybos veikla, kuri reglamentuota *Trišalės tarybos nuostatuose*. Trišalė taryba – tai socialinių partnerių susitarimu iš vienodo skaičiaus lygiateisių narių (centrinių profesinių sąjungų, darbdavių organizacijų ir LR Vyriausybės atstovų) sudaryta institucija, kuri veikia prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Savo sudėtimi Taryba atstovauja Lietuvos visuomenės ekonominėms ir socialinėms jėgoms, kadangi visos interesų grupės turi realias galimybes pateikti Tarybai savo nuomonę, iškelti problemas ir pateikti pasiūlymus. Trišalė taryba yra diskusijų ir parengiamojo darbo vieta, svarstomais klausimais kompetentinga įvertinti iškilusias problemas, suformuluoti ir pareikšti išvadas bei siūlymus LR Vyriausybei, ministerijoms, LR Seimui ir šalies visuomenei. Tarybos veikla demokratiška, vieša ir skaidri, atvira dialogui bei kompromisams ir remiasi esminiais veiklos principais: šalių lygiateisiškumu, veiklos reguliarumu, bendru sutarimu priimant sprendimus ir sprendimų rekomendaciniu pobūdžiu šalims.

Apibendrinant piliečių dalyvavimo platformos raišką Lietuvoje, galima teigti, kad LR teisėje yra reglamentuotos įvairios piliečių dalyvavimo viešojo valdymo procesuose formos ir būdai, užtikrinantys tiek tiesioginį, tiek ir netiesioginį piliečių dalyvavimą. Nepaisant to, piliečių dalyvavimo lygis šalyje yra gana žemas (Lietuvoje plačiai taikomas piliečių informavimas ir konsultavimas, rečiau –

įtraukimas), ir tą lemia tokie esminiai veiksniai, kaip piliečių pasyvumas ir nenoras dalyvauti, aktyvaus pilietiškumo kompetencijų vystymo šalyje stoka. Nors valdžios institucijose yra parengti tinkami mechanizmai ir įrankiai piliečiams įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą ir siekiama išgirsti piliečių nuomonę strategiškai svarbiais klausimais, tačiau tai neskatina piliečių būti aktyviais pilietinės visuomenės nariais.

Grįžtamojo ryšio vertinimas

Vienas iš įgalintojo pilietiškumo vertinimo kriterijų, nusakantis šios dimensijos raišką šalyje, yra grįžtamojo ryšio piliečiams užtikrinimas. Kitaip sakant, svarbu ne tik išsiaiškinti, ar piliečiams yra sudarytos pakankamos sąlygos ir galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo, bet taip pat svarbu sužinoti, ar piliečiai pasitiki valdžios institucijomis ir kiek valdžia yra atvira ir atskaitinga savo piliečiams.

Grįžtamojo ryšio piliečiams teikimas Lietuvoje yra viena iš valdžios institucijų funkcijų, kuri lemia didesnę piliečių pasitikėjimą valdžios vykdoma politika ir piliečių pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, tačiau teisiškai ši funkcija nėra reglamentuota LR įstatymais, taigi valdžios institucijos neprivalo nuolatos informuoti savo piliečių apie priimto sprendimo įgyvendinimo procesą. Vienas svarbesnių strateginių dokumentų šalyje yra Lietuvos pažangos strategija *Lietuva 2030*, jame pabrėžiama, kad reikia plačiai įtraukti piliečius į paslaugų teikimo būdo nustatymą bei tobulinimo procesus ir nuolat atlikti piliečių pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimus. Tačiau ši nuostata yra tik rekomendacinio pobūdžio. Be šio dokumento, įgyvendinant *LR viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją*, 2009 m. buvo parengtas dar vienas svarbus dokumentas Lietuvoje, kuriame yra įteisinta rekomendacija valdžios institucijoms nuolatos vertinti piliečių pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis, tai LR vidaus reikalų ministro įsakymas *Dėl viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos patvirtinimo*. Tai buvo pirmasis bandymas Lietuvoje sukurti vieningą vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis matavimo įrankį. Vadovaudamasi šia metodika, valdžios ir savivaldybių institucijos ir įstaigos Lietuvoje, atsižvelgdamos į veiklos specifiką, gali nustatyti reikiamus vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis indekso komponentus, kiekybiškai apibūdinti viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo lygį ir jo kitimą, nustatyti tobulintinas veiklos sritis, palyginti atliktų vertinimų rezultatus, siekti geresnio piliečių poreikių tenkinimo teikiant viešąsias paslaugas. Tačiau būtina pažymėti, kad šios metodikos taikymas yra rekomenduotinas tik savivaldybėms, tiriant vartotojų patenkinimą savivaldybių institucijų ir įstaigų teikiamomis viešosiomis ir administracinėmis paslaugomis.

Kitas svarbus indeksas šalyje, kurį kiekvienais metais skaičiuoja tarptautinė organizacija *Transparency International*, yra korupcijos suvokimo indeksas, parodantis, kiek šalyje suvokiama valstybės ir savivaldybių tarnautojų ir politikų korupcija. Šis indeksas nustatomas remiantis verslo atstovų apklausomis ir kitais ekspertiniais tyrimais. Pagal *Transparency International* paskelbtus kasmetinio korupcijos suvokimo indekso tyrimo rezultatus, Lietuvoje korupcijos suvokimo

indeksas 2014 m. buvo 58 balai (100 balų – labai skaidri, 0 – labai korumpuota valstybė), ir jis nuolat auga (2008 m. – 46, 2010 m. – 50, 2012 m. – 54). Nuo 2012 m. Lietuva pagal korupcijos suvokimo indeksą pakilo per 4 balus ir užima 39-tą vietą pasaulyje. Pagal šį rodiklį Lietuva vis dar smarkiai atsilieka nuo Skandinavijos valstybių, o tarp Baltijos valstybių žengia antra, lenkdama Latviją. Atsižvelgiant į tai, svarbu šalyje užtikrinti veiksmingą korupcijos prevencijos sistemą. Vadovaujantis *LR nacionalinio saugumo pagrindų įstatymu*, *LR korupcijos prevencijos įstatymu* ir vertinant korupciją kaip grėsmę politinei sistemai, pilietinei visuomenei ir nacionaliniam saugumui, yra priimta ir įgyvendinama *LR nacionalinės kovos su korupcija 2011–2014 metų programa*. Tam, kad valdžios valdymo institucijos vykdytų kryptingą ir veiksmingą antikorupecinę politiką, svarbu užtikrinti šios programos įgyvendinimo tęstinumą, todėl 2014 m. pradėtos rengti 2015–2025 m. Nacionalinės kovos su korupcija programos ilgalaikės ir esminius pokyčius orientuotos įgyvendinimo priemonės.

Nepaisant to, Lietuvoje kova su korupcija susiduria su keliomis pagrindinėmis problemomis. Visų pirma, per didelis dėmesys kovos su korupcija reglamentavimui, bet ne pačios praktikos kūrimui. Teisės normų reikalavimai lieka deklaratyvūs, jų nepaisoma praktikoje. Antra, tai institucijų ar asmenų, turinčių vykdyti antikorupecines nuostatas, požiūris į antikorupecinę veiklą. Vyrauja antikorupecinės kovos suvokimas kaip papildomas biurokratizmas, neįsisąmoninamas šios veiklos poreikis. Trečia, su korupcija kovojama per jos kontrolės prizmę, o tai silpnina tiek visuomenės, tiek valstybės institucijų iniciatyvumą (*Transparency International*, Lietuvos nacionalinės atsparumo korupcijai sistemos tyrimas, 2012).

Nepaisant to, kad Lietuvoje yra atliekami rekomendacinio pobūdžio tyrimai, kuriais siekiama įvertinti piliečių pasitikėjimo valdžios institucijomis lygį, atlikto interviu metu ekspertų buvo klausama, kaip jie teikia piliečiams grįžtamąjį ryšį. Ekspertų pasiteiravus, ar praktikoje yra atsižvelgiama į piliečių išsakytą nuomonę, jie pažymėjo, kad *atsižvelgiame paprastai, daug kur atsižvelgiame ir kad yra buvę atvejų. Aišku, 100 proc. jokių būdu ne, bet koks 50 ant 50. Jeigu tai yra argumentuota nuomonė, tai šiaip yra girdima ir matoma*. Ekspertai teigia, kad svarbiausias veiksnys, lemiantis tai, kad *yra atsižvelgiama į išsakytą nuomonę, jeigu tai yra argumentuotas pasakymas, o ne svaičiojimai*. Taigi čia svarbiausias vaidmuo tenka argumentams ir įrodymams.

Galima teigti, kad, pasiteiravus ekspertų apie situaciją Lietuvoje, kiek valdžios institucijos teikia piliečiams informaciją apie vykdomus ar įvykdytus projektus ir priimtus teisės aktus, respondentų nuomonės išsiskyrė. Vieni ekspertai pažymėjo, kad *su piliečių įtraukimu tai ir baigiasi šitas procesas. Na, aš nežinau tikrai tokių konkrečių atvejų, kuomet yra palaikomas nuolatinis ryšys, informuojama, kaip sekasi įgyvendinti tą sprendimą, kokie yra rezultatai. Tai jeigu ir būtų, tai manau būtų greičiau išimtis, nei taisyklė*. O kiti pabrėžė, kad *aišku, teikiame. Žinoma, kartais sunku tą grįžtamąjį ryšį duoti tiesiogiai, bet yra viešinimas, informacijos sklaida per informacines priemones, kartais gali tiesiog pasakyti tą informaciją ir ji nueina atgal, per žmones, iš lūpų į lūpas. Paskui jie sako, jog girdėjome, kad jūs čia pataisėte kažką tai ir tas yra malonu*. Taigi galima teigti, kad grįžtamojo ryšio teikimas didžiąja dalimi priklauso nuo konkrečios institucijos požiūrio ir jos veiklos

kultūros. Ekspertai teigia, kad grįžtamojo ryšio teikimas piliečiams ne tik lemia didesnę pasitikėjimą valdžios institucijomis, bet ir *pakelia institucijos įvaizdį, ir skirtumas yra didžiulis, kai tu bendrauji, ir su tomis pačiomis savivaldybėmis, regionais, rengiant strateginius dokumentus, ir kai kelis kartus pristatinėjome, klausėme jų nuomonės, tai atsiliepimai buvo žinoma geri <...> tas, aišku, yra malonu*. Taigi grįžtamojo ryšio teikimas piliečiams dar yra svarbus ir todėl, kad kelia valdžios institucijų įvaizdį.

Siekiant įvertinti valdžios atvirumą ir atskaitomybę, pirmiausia galima paminėti, kad 2011 m. Lietuva prisijungė prie *Atviros Vyriausybės partnerystės* iniciatyvos, kuria siekiama, kad šalių vyriausybės taptų atviresnės, atskaitingesnės ir labiau atitiktų piliečių poreikius. Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 m. programoje numatyta valstybės valdymą nuosekliai artinti prie LR piliečių poreikių tenkinimo. Kitaip sakant, yra siekiama nuosekliai modernizuoti viešąjį sektorių, įtraukiant piliečius į valdymo procesus, atkurti viešojo valdymo institucijų veiksmingumą, didinti jų veiklos skaidrumą ir atvirumą. Taip pat numatyta e. demokratijos sprendimais aktyvinti visuomenės ir viešojo valdymo institucijų sąveiką, informacinėmis ir ryšių technologijų priemonėmis skatinti visuomenės pilietinį aktyvumą, darant įtaką valdžios politiniams sprendimams.

Pažymėtina, kad piliečiai vertinami nebe kaip pasyvūs paslaugos gavėjai, bet kaip partneriai viešųjų paslaugų kūrimo ir teikimo procesuose. E. dalyvavimo, e. demokratijos ir e. sprendimų priėmimo įrankių svarba šalyje sparčiai auga. Visose viešose paslaugose plėtojami piliečių kuriamo turinio, viešųjų paslaugų nuosavybės, bendros (valdžios ir piliečių) atsakomybės už bendras veiklas principai ir e. dalyvavimo kompetencijos. Lietuvoje visuomenė nepakankamai aktyviai dalyvauja viešojo valdymo procesuose, jai trūksta žinių apie galimybes juose dalyvauti, taip pat informacijos apie valdžios institucijų veiklą ir rezultatus. Atliktos gyventojų apklausos rodo, jog apie pusė (44 proc.) šalies gyventojų mano, kad yra per daug informacijos, kurios valdžios institucijos neviešina ir neteikia (*Lietuva 2030: pažangos ataskaita*, 2014).

Su tuo taip pat susijęs ir atvirų duomenų prieinamumas. Lietuvoje vis dar egzistuoja įvairių kliūčių atvirų duomenų iniciatyvai įgyvendinti, pvz., trūksta aiškaus atvirų duomenų apibrėžimo. *Lietuva 2030* pažangos ataskaitoje pabrėžiama, kad šiuo metu Lietuvoje pagrindinės problemos norint gauti viešojo sektoriaus duomenis yra *ilgas atsakymo terminas* ar *neracionalus apmokestinimas*. Dažnai duomenys pateikiami institucijų interneto svetainėse ypač neparankiu formatu arba pateikiama jau apibendrinta informacija, o ne pirminiai duomenys. Taip pat institucijos dažnai pačios nežino, kiek ir kokių duomenų jos kaupia, konkuruoja tarpusavyje dėl turimų duomenų, vengia bendradarbiavimo, o tai kliudo veiksmingiems informacijos mainams. Siekiant spręsti problemą, yra būtinos efektyvios atvirų duomenų priemonės, pagal kurias informacija apie valdžios institucijų tvarkomas informacijos rinkmenas būtų lengvai prieinama visuomenei (*Lietuva 2030: pažangos ataskaita*, 2014).

Su atvirų duomenų prieinamumu susijusi e. valdysenos plėtra. E. paslaugų srityje Lietuva yra Europos vidutiniokė. E. valdysenos plėtra didina valdžios skaidrumą ir atskaitomybę ir įgalina piliečius, suteikiant šiems daugiau informacijos

apie viešąsias paslaugas, tiesiogiai kreiptis į valdžią dėl savo specifinių poreikių. Lietuvoje, siekiant sužinoti, kaip veikia e. platformos, padedančios piliečiams įsitraukti į valdymo procesą, yra skaičiuojamas e. valdžios išvystymo indeksas. Palyginti su Skandinavijos ir Baltijos šalimis, Lietuvos (0,7271) e. valdžios išvystymas pagal e. valdžios išvystymo indeksą yra šiek tiek didesnis nei Latvijos (0,7178), tačiau atsiliekama nuo Estijos (0,8180) ir Skandinavijos šalių (Danija 0,8162, Švedija 0,8225, Suomija 0,8449). E. valdžios išvystymo indeksas skaičiuojamas remiantis tuo, kiek e. paslaugų teikiama, telekomunikacijų infrastruktūros išvystymu ir žmogiškuoju kapitalu (raštingumas ir įstojusiųjų į mokslo įstaigas (tiek ikimokyklinio, pradinio vidurinio ir aukštojo) procentas). Lietuvai aukščiausias balas suteikiamas už žmogiškąjį kapitalą (0,8557), nes raštingumas nuo pat 2010 m. laikosi daugiau nei 99 proc. Mažiausias balas Lietuvai tenka už telekomunikacijų infrastruktūrą (0,5697), šiek tiek didesnis už e. paslaugų teikimo apimtį (0,7590). Būtent dėl sumažėjusio įstojusiųjų į mokslo ir studijų įstaigas procento paskutiniaisiais metais Lietuvos e. valdžios indekso reikšmė 2014 m. šiek tiek krito. Nepaisant to, tiek telekomunikacijų infrastruktūros išvystymas, tiek e. paslaugų tiekimo apimtį Lietuvoje po truputį auga (*Lietuva 2030: pažangos ataskaita*, 2014).

Apibendrinant grįžtamojo ryšio vertinimą Lietuvoje, galima teigti, kad visuomenei trūksta ne tik informacijos apie valdžios institucijų veiklą ir rezultatus, bet ir žinių bei galimybių dalyvauti viešojo valdymo procesuose. Lietuvoje ypač trūksta grįžtamojo ryšio, kadangi dar nėra visuotinės tradicijos klausyti piliečių nuomonės apie viešųjų paslaugų kokybę. Nors nuo 2009 m. visi sprendimų projektai yra skelbiami atitinkamoje interneto svetainėje, tačiau toks jų paskelbimas nėra pakankamai efektyvi priemonė vykdyti piliečių konsultacijas. Pažymėtina, kad sprendimų priėmimo procesui trūksta atvirumo, skaidrumo ir veiksmingų konsultacijų su visuomene.

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad sumaniojo viešojo valdymo koncepcija yra įtvirtinta svarbiausiame Lietuvos strateginiame dokumente – Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“. Šioje strategijoje pabrėžiami tokie esminiai sumaniojo viešojo valdymo bruožai: įrodymais grįstas sprendimų priėmimas, valdžios institucijų bendradarbiavimas su suinteresuotaisiais, piliečių įtraukimas, išmaniųjų technologijų naudojimas teikiant viešąsias paslaugas, investicijos į žmogiškuosius išteklius bei skaidrus ir atviras viešasis valdymas. O, ekspertų nuomone, sumanysis viešasis valdymas Lietuvoje yra siejamas su pažangiais-inovatyviais metodais, informacinių technologijų naudojimu, įrodymais ir orientacija į rezultatus bei valdžios gebėjimu stebėti aplinką ir atitinkamai į ją reaguoti priimant adekvačius sprendimus.

Vertinant strateginio dinamiškumo dimensijos raišką Lietuvoje pažymėtina, kad valdžios institucijose didžiausias dėmesys yra skiriamas informacijos ir duomenų surinkimui, tačiau pasigendama gilesnės šių duomenų analizės dėl analitinių gebėjimų trūkumo. Ekspertai pastebi, kad stebėsenos informacijos/duomenų panaudojimo lygis šalyje yra ganėtinai žemas, o įrodymų panaudojimas strateginių sprendimų priėmimo procese yra ribotas. Nepaisant to, strateginių

sprendimų priėmimo operatyvumas Lietuvoje priklauso nuo tokių veiksnių, kaip politinis palaikymas, neformalioji komunikacija, problemų sudėtingumo lygis, dažna Vyriausybės kaita ir teisiniai bei biurokratiniai suvaržymai. Vertindami Lietuvos viešojo valdymo sistemos finansinių ir žmogiškųjų išteklių lankstumą, ekspertai pažymi, kad šalyje yra sukurti ir veikia finansinių išteklių persikirstymo mechanizmai, tačiau žmogiškųjų išteklių lankstumas yra ribotas todėl, kad šalyje nėra sukurtos vieningos valstybės tarnautojų rotacijos ir mobilumo sistemos. Šiuo metu yra rengiamas naujasis Valstybės tarnybos įstatymas, kurio nuostatos iš esmės pakeistų valstybės tarnybos reguliavimą ir padarytų jį lankstesnį ir paprastesnį.

Vertinant tarpsektorinio bendradarbiavimo raišką Lietuvoje galima teigti, kad valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bendradarbiavimo teisinis reglamentavimas daro didžiausią teigiamą įtaką praktiniam valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bendradarbiavimo šalyje taikymui. Suinteresuotųjų motyvacija, jų aktyvumas, turimi ir galimi skirti žmogiškieji bei finansiniai ištekliai ir dalyvavimo sprendimų priėmimo procesuose patirtis yra svarbiausios prielaidos sėkmingai bendradarbiauti. Ekspertai pažymi, kad objektyvių socialinių partnerių atrankos kriterijų ir procedūrų stoka, nepakankami socialinių partnerių gebėjimai dalyvauti sprendimų rengimo procese, lobistinė jų veikla ir bendradarbiavimo tradicijų stoka Lietuvoje yra esminiai veiksniai, trukdantys efektyviai bendradarbiauti. Be to, Lietuvos viešojo valdymo sistema nėra pasirengusi išlaikyti ir pritraukti valstybės tarnyboje dirbančių vadovų ir skatinti ir / ar ugdyti jų lyderystės gebėjimų, kurie yra svarbus bendradarbiavimą skatinantis veiksnys.

Vertinant tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką Lietuvoje pažymėtina, kad tarpinstituciniai veiklos planai yra pagrindinis teisės aktuose įtvirtintas įrankis tarpinstituciniam bendradarbiavimui įgyvendinti. Nepaisant to, ekspertų nuomone, Lietuvoje ypač trūksta sklandaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo dėl nepakankamų paskatų ir tinkamų bendradarbiavimo priemonių trūkumo, taigi tam, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas būtų sėkmingas, daugiausia įtakos turi neformalūs ryšiai. Siekiant sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo, ne mažiau svarbūs yra koordinavimo pajėgumai bei kompetencijos, tačiau, pasak ekspertų, Lietuvoje nėra sukurtos bendros reikalavimų sistemos valstybės tarnautojų žinioms, įgūdžiams ir gebėjimams vertinti ir pasigendama kryptingos valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos kėlimo politikos.

Vertinant įgalintojo pilietiškumo raišką Lietuvoje galima teigti, kad šalies teisės aktuose yra reglamentuotos įvairios piliečių dalyvavimo viešojo valdymo procesuose formos, tačiau, nepaisant to, piliečių dalyvavimo lygis šalyje yra gana žemas ir apsiriboja piliečių informavimu bei konsultavimu, rečiau – jų įtraukimu. Piliečių pasyvumas ir jų nenoras dalyvauti rengiant sprendimus bei aktyvaus pilietiškumo kompetencijų vystymo šalyje stoka yra esminiai veiksniai, trukdantys piliečiams sėkmingai dalyvauti. Ekspertų nuomone, Lietuvoje ypač trūksta grįžamojo ryšio piliečiams teikimo, kadangi dar nėra visuotinės tradicijos klausiti piliečių nuomonės dėl rengiamų ir priimtų sprendimų bei viešųjų paslaugų kokybės.

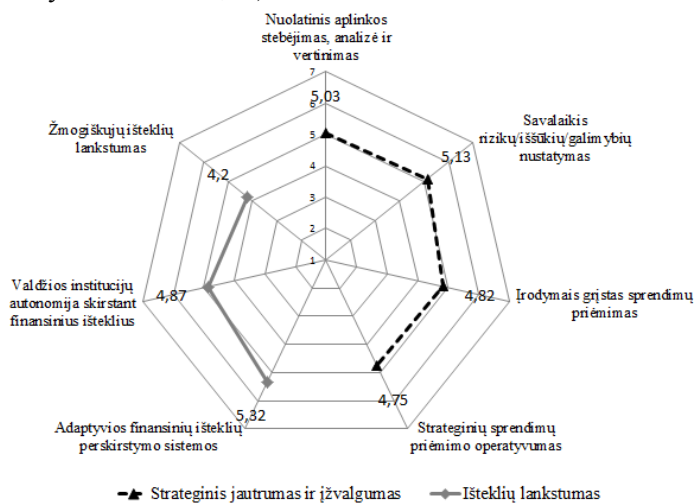
3.2. Kiekybinio Lietuvos viešojo valdymo sistemos tyrimo rezultatų analizė

Siekiant išsiaiškinti sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką Lietuvoje ir norint sužinoti bendrąją situaciją, koks yra vienos ar kitos dimensijos pasireiškimo stiprumas Lietuvoje, kiekybinio tyrimo metu suformuluotiems teiginiams įvertinti buvo naudojama 7 balų skalė, leidžianti atskirai sužinoti valstybės tarnautojų bei privataus, NVO ir švietimo ir mokslo sektorių respondentų požiūrį į sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką Lietuvoje. Taigi toliau darbe pateikiama tyrimo metu gautų rezultatų analizė.

3.2.1. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimas Lietuvoje: vadovaujantįs pareigas einančių valstybės tarnautojų požiūris

Strateginio dinamiškumo raiškos vertinimas

Strateginis jautrumas ir įžvalgumas Lietuvoje, valstybės tarnautojų požiūriu, pagal 7 balų skalę vidutiniškai yra vertinamas 4,93 balo (žr. 3.2.1.1 pav.) (strateginių sprendimų priėmimo operatyvumas - 4,75; įrodymais grįstas sprendimų priėmimas - 4,82; nuolatinis aplinkos stebėjimas, analizė ir vertinimas - 5,03; rizikų / iššūkių galimybių nustatymas - 5,13).



3.2.1.1 pav. Strateginio dinamiškumo raiškos vertinimas Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris

Iš 10 priedo matyti, kad, respondentų nuomone, Lietuvoje *strateginių sprendimų, kurie yra priimami remiantis sprendimų poveikio vertinimo rezultatais* (teiginiui pritaria 46,98 proc. respondentų), stokojama, kadangi *valdžios institucijose veikiančių sprendimų poveikio vertinimo sistema* taip pat vertinama gana vidutiniškai (teiginiui pritaria 49,66 proc. respondentų). Daugiau kaip pusė respondentų pažymi, kad valdžios institucijas galima įvardinti kaip *iniciatyvias, t. y. iš anksto numatančias galimas rizikas, iššūkius ir galimybes* (t. y. 56,38 proc. respondentų) ir *gebančias laiku aptikti naujas galimybes bei gresiančius pavojus ir tinkamai į juos reaguoti* (t. y. 59,06 proc. respondentų). Nepaisant to, respondentų nuomone, valdžios institucijose veikiančių stebėsenos ir vertinimo sistema Lietuvoje yra

vertinama gerai (teiginiui pritaria 69,13 proc. respondentų). Pažymėtina, kad *stebėsenos informacija padeda priimti kokybiškesnius sprendimus* (teiginiui pritaria 73,15 proc. respondentų) ir *stebėsenos informacijos kaupimas, analizė bei vertinimas yra įtraukti į bendrą strateginių sprendimų priėmimo procesą* (teiginiui pritaria 67,11 proc. respondentų).

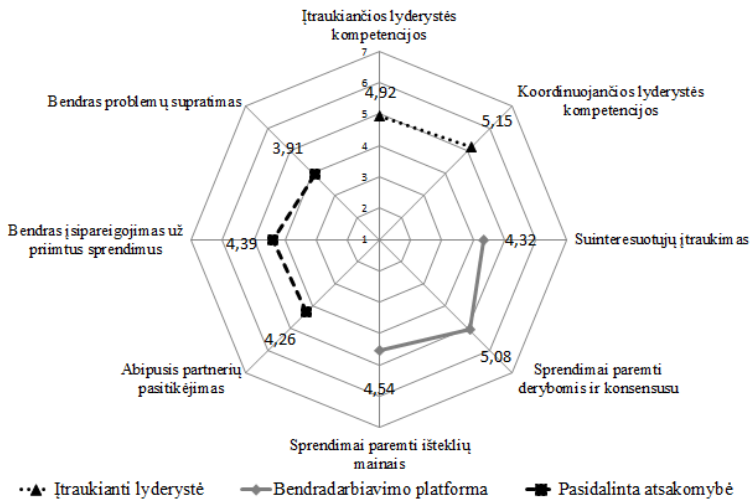
Išteklių lankstumas Lietuvoje, valstybės tarnautojų požiūriu, pagal 7 balų skalę yra vertinamas 4,79 balo (žr. 3.2.1.1 pav.) (žmogiškųjų išteklių lankstumas – 4,2; valdžios institucijų autonomija skirstant finansinius išteklius – 4,87; adaptyvios finansinių išteklių sistemos – 5,32). Kaip matyti iš 11 priedo, respondentų vertinimu, Lietuvos valdžios institucijose stokojama novatoriškų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų ir / ar įrankių (pvz., tokių, kaip *talentų bankas, greita karjera* ir pan.) taikymo (tam pritaria 59,73 proc. respondentų). Valstybės tarnautojų galimybės pakeisti savo darbo sritį vertinamos geriau nei vidutiniškai (60,40 proc. respondentų tam pritaria), o valstybės tarnautojų mobilumas, t. y. galimybės pereiti dirbti į kitą padalinį, vertinamos gerai (70,47 proc. respondentų tam pritaria). Dar geriau respondentų yra vertinamas finansinių išteklių lankstumas, kadangi daugiau kaip 70 proc. respondentų pritaria teiginiams, kad šalyje *veikia finansinių išteklių persikirstymo procedūros* (73,15 proc.), *valdžios institucijos gali persikirstyti finansinius išteklius strateginiams sprendimams įgyvendinti* (77,18 proc.) ir *finansiniai ištekliai yra persikirstomi remiantis nustatytais prioritetais* (74,50 proc.). Taigi, anot respondentų, Lietuvoje yra parengti tinkami finansinių išteklių paskirstymo ir persikirstymo mechanizmai, leidžiantys koreguoti valstybės finansus, atsižvelgiant į šalyje vykstančius pokyčius ir besikeičiančius prioritetus.

Tarpsektorinio bendradarbiavimo raiškos vertinimas

Įtraukiančioji lyderystė Lietuvoje, valstybės tarnautojų požiūriu, pagal 7 balų skalę vidutiniškai yra vertinama 5,03 balo (žr. 3.2 pav.) (įtraukiančiosios lyderystės kompetencijos – 4,92; koordinuojančiosios lyderystės kompetencijos – 5,15). Kaip matyti iš 12 priedo, respondentų nuomone, Lietuvos valstybės tarnyboje dirbantys vadovai įsitraukia į strateginių sprendimų rengimo procesą (teiginiui pritaria 77,85 proc. respondentų), supranta tarpsektorinio bendradarbiavimo svarbą (teiginiui pritaria 76,51 proc. respondentų) ir skatina bendradarbiavimą su socialiniais partneriais (teiginiui pritaria 69,80 proc. respondentų). Pažymėtina, kad apie 60 proc. respondentų mano, kad valstybės tarnyboje dirbantys vadovai geba moderuoti strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo procesus (61,07 proc.) ir skatina naujas idėjas bei inovacijas (63,09 proc.). Taigi iš esmės įtraukiančioji lyderystė Lietuvos viešojo valdymo sistemoje vertinama gana teigiamai.

Bendradarbiavimo platforma Lietuvoje, valstybės tarnautojų požiūriu, pagal 7 balų skalę vidutiniškai yra vertinama 4,64 balo (žr. 3.2.1.2 pav.) (suinteresuotųjų įtraukimas – 4,32; sprendimų priėmimas, paremtas derybomis ir konsensusu, – 5,08; sprendimai, paremti išteklių mainais, – 4,54). Kaip matyti iš 13 priedo, pasak respondentų, Lietuvoje nedažnai *priimant strateginius sprendimus yra remiamasi nestandartiniu / netradiciniu sprendimų priėmimo keliu* (teiginiui pritaria tik 32,21 proc. respondentų) ir *rengiant ir priimant strateginius sprendimus stokojama novatoriškų viešojo valdymo veiklos metodų* (teiginiui pritaria 42,28 proc.

respondentų). Tačiau vertinant bendradarbiavimo platformą galima pažymėti, jog respondentai tvirtina, kad *mūsų įstaiga ir / ar atskiri jos padaliniai turi reikalingus įgaliojimus atstovauti savo institucijai / interesams* (teiginiui pritaria 78,52 proc. respondentų), nors ne visada *socialiniai partneriai, dalyvaujantys strateginių sprendimų priėmimo, yra traktuojami kaip lygiaverčiai* (teiginiui pritaria 49,66 proc. respondentų) ir *rengiant sprendimus gebama pritraukti išorės resursų* (teiginiui pritaria 52,35 proc. respondentų).



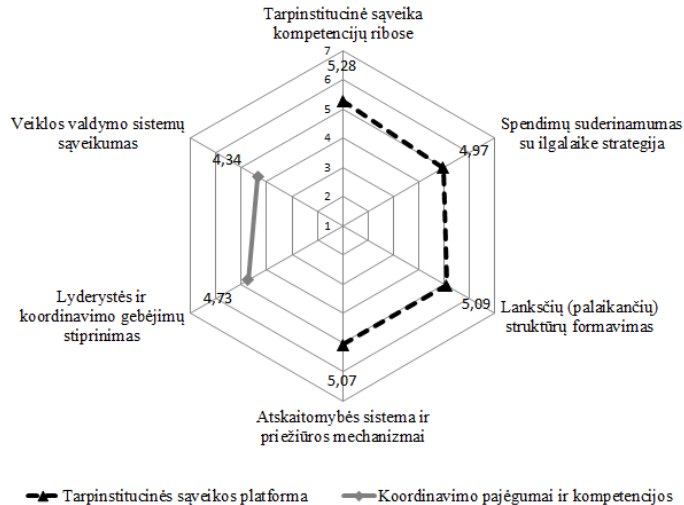
3.2.1.2 pav. Tarpsektorinio bendradarbiavimo raiškos vertinimas Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris

Pasidalinta atsakomybė Lietuvoje, valstybės tarnautojų požiūriu, pagal 7 balų skalę vidutiniškai yra vertinama 4,18 balo (bendras problemų supratimas – 3,91; abipusis partnerių pasitikėjimas – 4,26; bendras įsipareigojimas už sprendimus – 4,39). Pasak respondentų, Lietuvoje priimant strateginius sprendimus tarp socialinių partnerių ir valdžios institucijų atstovų trūksta bendro problemų supratimo ir susikalbėjimo (tam pritaria 36,91 proc. respondentų). Be to, socialinių partnerių ir valdžios institucijų atstovų pasitikėjimas vienas kitu yra vertinamas blogiau nei vidutiniškai (tam pritaria 43,62 proc. respondentų). Nepaisant to, apie pusę respondentų (t. y. 46,98 proc.) mano, kad strateginiai sprendimai yra priimami remiantis valdžios institucijų ir socialinių partnerių bendru sutarimu.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiškos vertinimas

Tarpinstitucinės sąveikos platforma Lietuvoje valstybės, tarnautojų požiūriu, pagal 7 balų skalę vidutiniškai yra vertinama 5,10 balo (žr. 3.2.1.3 pav.) (sprendimų suderinamumas su ilgalaike valstybės strategija – 4,97; atskaitomybės ir priežiūros mechanizmai – 5,07; lanksčių (palaikomųjų) struktūrų formavimas – 5,09; tarpinstitucinė sąveika pagal kompetencijas – 5,28). Kaip matyti iš 14 priedo, pasak respondentų, Lietuvoje valdžios institucijos gana aktyviai dalyvauja rengiant tarpinstitucinius veiklos planus (teiginiui pritaria 71,14 proc. respondentų) ir glaudžiai bendradarbiauja su kitomis valdžios institucijomis rengiant šiuos planus (teiginiui pritaria 69,13 proc. respondentų), tačiau tarpinstitucinis bendradarbiavimas

yra vertinamas blogiau, jeigu, įgyvendinant šiuos planus, jie neatitinka įstaigos interesų (teiginiui pritaria 48,99 proc. respondentų). Galima pabrėžti, kad nors, respondentų nuomone, tarpinstitucinių veiklos planų tikslai ir uždaviniai dera su ilgalaikę valstybės strategija / plėtros kryptimis (teiginiui pritaria, 68,80 proc. respondentų), tačiau jie ne visada yra orientuoti į pokyčių įgyvendinimą (teiginiui pritaria 24,16 proc. respondentų). Svarbu pažymėti, kad Lietuvoje plačiai paplitusi praktika įgyvendinant tarpinstitucinius veiklos planus formuoti laikinas tarpinstitucinio bendradarbiavimo struktūras (pvz., darbo grupes, komitetus ir pan.) (teiginiui pritaria 74,50 proc. respondentų), kurios palengvina šių planų rengimą.



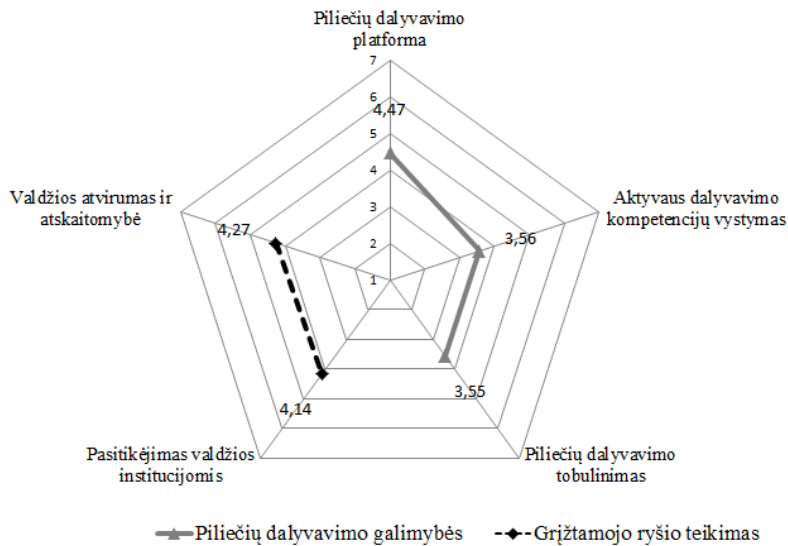
3.2.1.3 pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiškos vertinimas Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris

Koordinavimo pajėgumai ir kompetencijos Lietuvoje, valstybės tarnautojų požiūriu, pagal 7 balų skalę vidutiniškai yra vertinami 4,53 balo (žr. 3.2.1.3 pav.) (veiklos valdymo sistemų sąveikumas – 4,34; lyderystės ir koordinavimo gebėjimų stiprinimas – 4,73). Kaip matyti iš 15 priedo, pasak respondentų, Lietuvoje gana ribotai naudojama integruota veiklos valdymo IT sistema, apimanti finansinę, žmogiškųjų išteklių, veiklos rodiklių ir pan. informaciją (tam pritaria 40,27 proc. respondentų), ir ne visada valdžios institucijos keičiasi reikalinga informacija su kitomis institucijomis, pasinaudodamos IT sistemomis (tam pritaria 28,18 proc. respondentų). Nepaisant to, kad, respondentų nuomone, valdžios institucijos gana dažnai, priimdamos sprendimus, remiasi savo veiklos patirtimi (teiginiui pritaria 77,18 proc. respondentų), tačiau ne visuomet valdžios institucijose yra tobulinamos koordinavimo ir bendradarbiavimo kompetencijos (tam pritaria 34,23 proc. respondentų) ir analizuojama tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirtis, siekiant ją tobulinti (tam pritaria 33,56 proc. respondentų).

Įgalintojo pilietiškumo raiškos vertinimas

Piliečių dalyvavimo galimybės Lietuvoje, valstybės tarnautojų požiūriu, pagal 7 balų skalę vidutiniškai yra vertinamos 3,86 balo (žr. 3.2.1.4 pav.) (piliečių

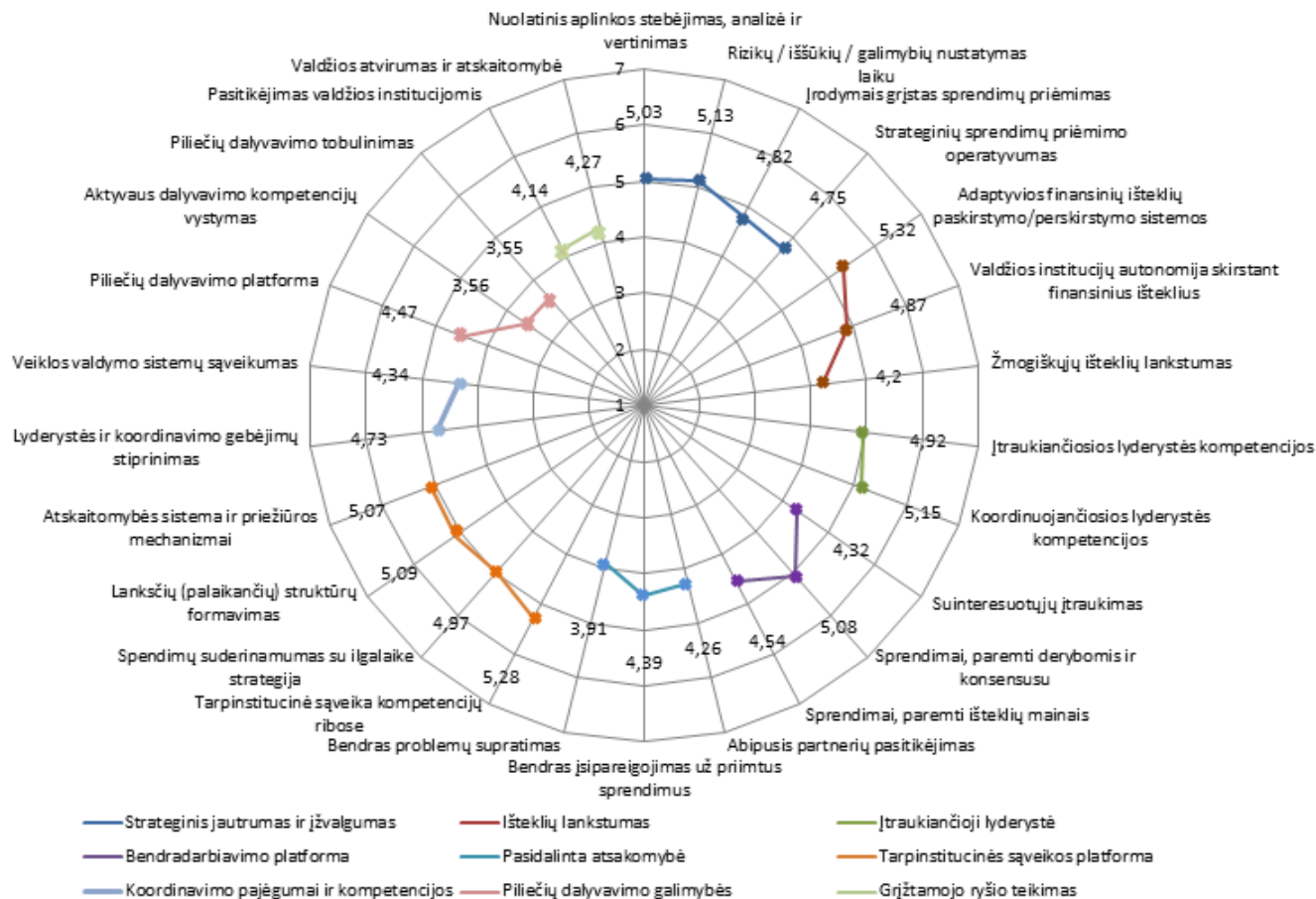
dalyvavimo tobulinimas – 3,55; aktyvaus dalyvavimo kompetencijų vystymas – 3,56; piliečių dalyvavimo platforma – 4,47). Kaip matyti iš 16 priedo, pasak respondentų, Lietuvoje trūksta rengiamų piliečių įtraukimo į sprendimų rengimą strategijų (tam pritaria 54,36 proc. respondentų) ir vykdomų priemonių, kurios skatintų aktyvų piliečių įtraukimą į sprendimų rengimo procesą (tam pritaria 46,98 proc. respondentų). Taip pat pasigendama piliečių įtraukimo į sprendimų rengimą analizės, siekiant tobulinti šį procesą (tam pritaria 40,94 proc. respondentų). Kalbant apie piliečių dalyvavimo formas, respondentų teigimu, dažniausiai susitikimai su piliečiais jiems aktualiais klausimais vyksta konsultavimo forma (teiginiui pritaria 63,76 proc. respondentų) ir rečiau – dialogo forma (teiginiui pritaria 50,34 proc. respondentų).



3.2.1.4 pav. Įgalintojo pilietiškumo raiškos vertinimas Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris

Grįžtamojo ryšio teikimas Lietuvoje, valstybės tarnautojų požiūriu, pagal 7 balų skalę yra vertinamos 4,20 balo (žr. 3.4 pav.) (pasitikėjimas valdžios institucijomis – 4,14; valdžios atvirumas ir atskaitomybė – 4,27). Vertindami pasitikėjimą valdžios institucijomis, 41,61 proc. respondentų pažymi, kad susitikimų su piliečiais rezultatai turi realų poveikį tolimesniems sprendimams arba esamų sprendimų koregavimui. Kalbėdami apie valdžios atvirumą, 46,98 proc. respondentų pritaria, kad valdžios institucijos turi iš anksto nustatytas ir viešai paskelbtas piliečių dalyvavimo sprendimų rengimo procesuose procedūras, kurios skatina piliečius įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą.

Bendrasis sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimas Lietuvoje, valstybės tarnautojų požiūriu, yra pateiktas 3.2.1.5 pav. Kaip matyti iš pateikto paveikslo, sumaniojo viešojo valdymo raiška šalyje yra vertinama 4,52 balo. Žemiausiai, respondentų nuomone, Lietuvos viešojo valdymo sistemoje yra vertinamas piliečių dalyvavimo tobulinimas – 3,55 balo, aukščiausiai – adaptyvios finansinių išteklių paskirstymo / perskirstymo sistemos – 5,32 balo.

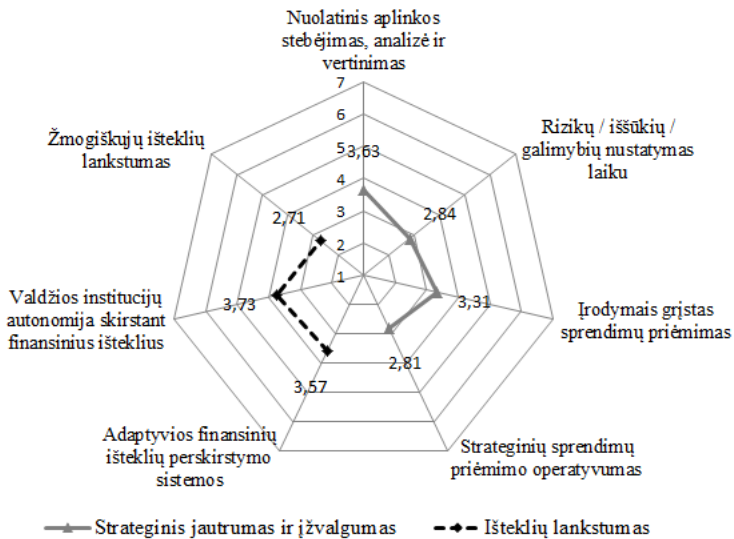


3.2.1.5 pav. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimas Lietuvoje: valstybės tarnautojų požiūris

3.2.2. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimas Lietuvoje: privataus, NVO ir švietimo ir mokslo sektorių respondentų požiūris

Strateginio dinamiškumo raiškos vertinimas

Strateginis jautrumas ir įžvalgumas Lietuvoje, privataus, nevyriausybinių ir švietimo ir mokslo sektorių respondentų požiūriu, pagal 7 balų skalę vidutiniškai yra vertinamas 3,15 balo (žr. 3.2.2.1 pav.) (strateginių sprendimų priėmimo operatyvumas – 2,81; rizikų / iššūkių ir galimybių nustatymas laiku – 2,84; įrodymais grįstas sprendimų priėmimas – 3,31; nuolatinis aplinkos stebėjimas, analizė ir vertinimas – 3,63). Lietuvos valdžios institucijos respondentų nėra įvardijamos kaip *iniciatyvios, t. y. iš anksto numatančios galimas rizikas ir iššūkius* (84,21 proc. respondentų nepritaria teiginiui) ir kaip *gebančios laiku aptikti naujas galimybes ir gresiančius pavojus ir į juos reaguoti* (78,94 proc. respondentų nepritaria teiginiui). Be to, tik 21,05 proc. respondentų mano, kad valdžios institucijos geba priimti strateginius sprendimus reikiamu metu ir panaudoti stebėsenos informaciją kokybiškesniems sprendimams priimti. Taip pat neigiamai, tačiau labiau neutralaus vertinimo link, respondentų yra vertinami teiginiai, kad *valdžios institucijos, rengdamos strateginius sprendimus, remiasi sudėtiniais informacijos šaltiniais* (63,15 proc. respondentų nepritaria teiginiui) ir *periodiškai stebi ir vertina išorinėje aplinkoje vykstančius pokyčius* (47,36 proc. respondentų nepritaria teiginiui).



3.2.2.1 pav. Strateginio dinamiškumo raiškos vertinimas Lietuvoje: privataus, NVO ir švietimo ir mokslo sektoriaus respondentų požiūris

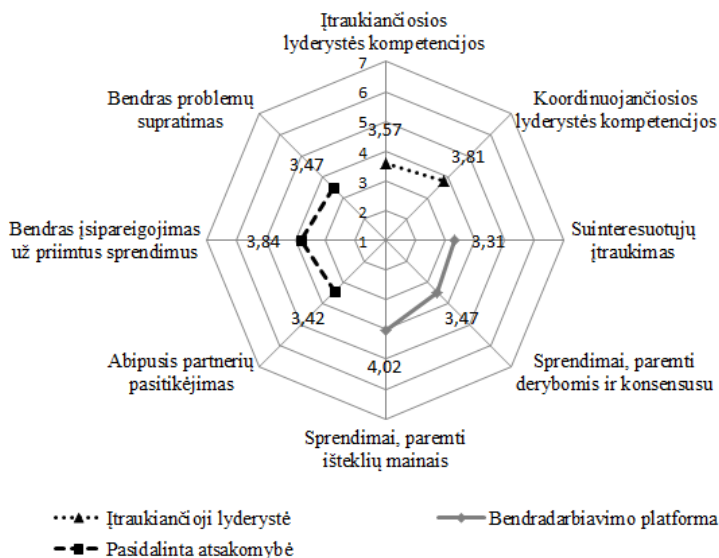
Išteklių lankstumas Lietuvoje, privataus, nevyriausybinių ir švietimo ir mokslo sektorių respondentų požiūriu, pagal 7 balų skalę yra vidutiniškai vertinamas 3,34 balo (žr. 3.6 pav.) (žmogiškųjų išteklių lankstumas – 2,71; adaptyvios finansinių išteklių sistemos – 3,57; valdžios institucijų autonomija skirstant finansinius išteklius – 3,73). Respondentų nuomone, Lietuvos valdžios institucijose ypač

stokojama novatoriškų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų ir / ar įrankių (pvz., tokių, kaip *talentų bankas, greita karjera* ir pan.) (tam pritaria 78,94 proc. respondentų). Be to, valdžios institucijose dirbančių darbuotojų rotacijos ir mobilumo lygis, anot respondentų, nėra racionalus (tam pritaria 68,42 proc. respondentų). Tai rodo, kad Lietuvos valstybės tarnyboje trūksta lankstumo. Finansinių išteklių lankstumas yra vertinamas šiek tiek geriau, tačiau taip pat neigiamai: tik 21,07 proc. respondentų mano, kad *valdžios institucijose finansiniai ištekliai yra paskirstomi remiantis nustatytais prioritetais*, ir 31,59 proc. respondentų tvirtina, kad *valdžios institucijos gali savarankiškai perskirstyti finansinius išteklius strateginiams sprendimams įgyvendinti*.

Tarpsektorinio bendradarbiavimo raiškos vertinimas

Įtraukiančioji lyderystė Lietuvoje privataus, nevyriausybinių ir švietimo ir mokslo sektorių respondentų požiūriu, pagal 7 balų skalę yra vidutiniškai vertinama 3,69 balo (žr. 3.7 pav.) (įtraukiančiosios lyderystės kompetencijos – 3,57; koordinuojančiosios lyderystės kompetencijos – 3,81). Respondentų vertinimu, valstybės tarnybos vadovai / lyderiai nėra linkę *skatinti naujų idėjų ir remti inovacijų valdžios institucijose* (63,15 proc. respondentų nepritaria teiginiui) ir neturi *užtektinai politinės valios įgyvendinti strateginius sprendimus* (57,89 proc. respondentų nepritaria teiginiui). Tačiau net 52,63 proc. respondentų mano, kad valstybės tarnybos vadovai / lyderiai *demonstruoja pasitikėjimą savo komanda*, o tai yra teigiamas požymis, siekiant vystyti įtraukiančiosios lyderystės gebėjimus Lietuvoje. Be to, 42,10 proc. respondentų tvirtina, kad valstybės tarnybos vadovai / lyderiai *skatina bendradarbiavimą su socialiniais partneriais*, nors, nepaisant to, daugiau nei pusė respondentų mano (52,63 proc.), jog vadovai / lyderiai *nesugeba užtikrinti socialinių partnerių ir valdžios institucijų atstovų dialogo ir siekti konsensuso*, o tai reiškia, kad valstybės tarnyboje stinga koordinavimo gebėjimų.

Bendradarbiavimo platforma Lietuvoje, privataus, nevyriausybinių ir švietimo ir mokslo sektorių respondentų požiūriu, pagal 7 balų skalę yra vidutiniškai vertinama 3,6 balo (žr. 3.2.2.2 pav.) (suinteresuotųjų įtraukimas – 3,31; sprendimų priėmimas, paremtas derybomis ir konsensusu, – 3,47; sprendimai, paremti išteklių mainais, – 4,02). Daugelis respondentų (t. y. 73,68 proc.) nepritaria teiginiams, kad *valdžios institucijos, bendradarbiaudamos su suinteresuotaisiais, taiko novatoriškus veiklos valdymo metodus* ir kad, *rengdamos ir priimdamos strateginius sprendimus, dažnai pasirenka netradicinį / nestandartinį sprendimų priėmimo kelią*. Tai rodo, kad Lietuvoje stinga novatoriškumo priimant strateginius sprendimus ir dažniausiai yra taikomi tradiciniai sprendimų priėmimo metodai. Vis dėlto 57,89 proc. respondentų tvirtina, kad *valdžios institucijos, rengdamos strateginius sprendimus, periodiškai įtraukia socialinius partnerius*, ir tai yra teigiamas veiksnys, skatinantis valdžios institucijų ir socialinių partnerių bendradarbiavimą. Tačiau, anot 57,89 proc. respondentų, *socialiniai partneriai, dalyvaujantys rengiant strateginius sprendimus, yra traktuojami kaip nelygiaverčiai partneriai*, taigi jų įtraukimas yra labiau rekomendacinio pobūdžio, norint išgirsti suinteresuotųjų nuomonę, bet ne siekiant bendro konsensuso ir sutarimo.



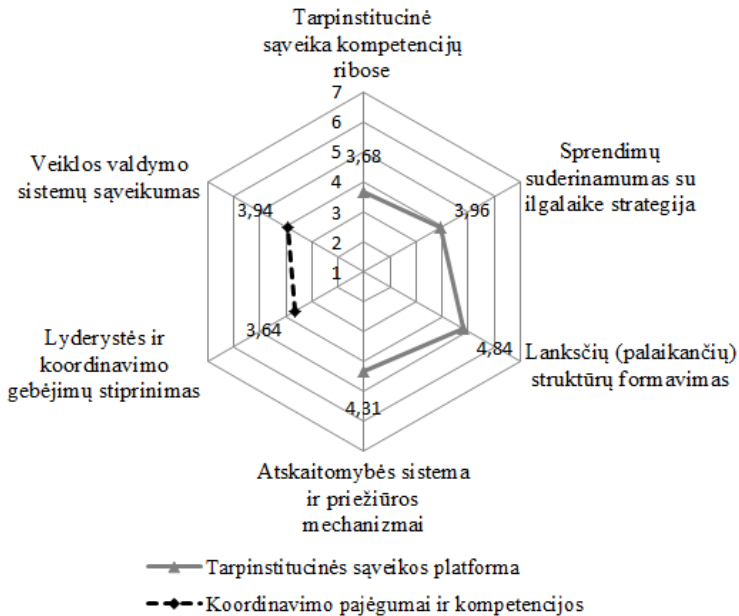
3.2.2.2 pav. Tarpsektorinio bendradarbiavimo raiškos vertinimas Lietuvoje: privataus, NVO ir švietimo ir mokslo sektoriaus respondentų požiūris

Pasidalinta atsakomybė Lietuvoje privataus, nevyriausybinių ir švietimo ir mokslo sektorių respondentų požiūriu, pagal 7 balų skalę yra vidutiniškai vertinama 3,58 balo (žr. 3.2.2.2 pav.) (bendras problemų supratimas – 3,47; abipusis partnerių pasitikėjimas – 3,42; bendras įsipareigojimas už sprendimus – 3,84). Daugiau nei pusė respondentų (t. y. 57,89 proc.) nepritaria teiginiam, kad *dalyvaujantys strateginių sprendimų rengime socialiniai partneriai ir valdžios institucijų atstovai pasitiki vieni kitais ir panašiai suvokia problemas*, taigi trūksta abipusio pasitikėjimo ir bendro problemų supratimo tarp valdžios institucijų ir socialinių partnerių. Nepaisant to, 31,59 proc. respondentų tvirtina, kad *sprendimai yra priimami remiantis valdžios institucijų ir socialinių partnerių bendru sutarimu*, taigi trečdalis respondentų mano, kad socialinių partnerių dalyvavimas priimant sprendimus turi realią įtaką galutinio sprendimo priėmimui.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiškos vertinimas

Tarpinstitucinės sąveikos platforma Lietuvoje, privataus, nevyriausybinių ir švietimo ir mokslo sektorių respondentų požiūriu, pagal 7 balų skalę yra vidutiniškai vertinama 4,19 balo (žr. 3.2.2.3 pav.) (tarpinstitucinė sąveika pagal kompetencijas – 3,68; sprendimų suderinamumas su ilgalaikę valstybės strategija – 3,96; atskaitomybės ir priežiūros mechanizmai – 4,31; lanksčių (palaikomųjų) struktūrų formavimas – 4,84). Net 63,17 proc. respondentų mano, kad *tarpinstituciniam veiklos planams rengti ir/ar įgyvendinti valdžios institucijose yra formuojamos laikinos bendradarbiavimo struktūros, t. y. darbo grupės, komitetai ir pan.*, tam, kad palengvintų šių planų rengimo ir įgyvendinimo procesus. Taip pat gana teigiamai (t. y. 42,12 proc. respondentų pritaria) yra vertinamas ir *tarpinstitucinių veiklos planų tikslų ir uždavinių suderinamumas su ilgalaikę valstybės strategija / plėtros kryptimis*, nors, kalbėdami apie šių planų orientavimą į strateginių pokyčių

įgyvendinimą, beveik pusė respondentų (t. y. 47,36 proc. respondentų) tam nepritaria. Taip pat neigiamai yra vertinamas ir *aktyvus valdžios institucijų dalyvavimas rengiant šiuos planus* – 52,63 proc. respondentų tvirtina nepritarianys šiam teiginiui.



3.2.2.3 pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiškos vertinimas Lietuvoje: privatus, NVO ir švietimo ir mokslo sektoriaus respondentų požiūris

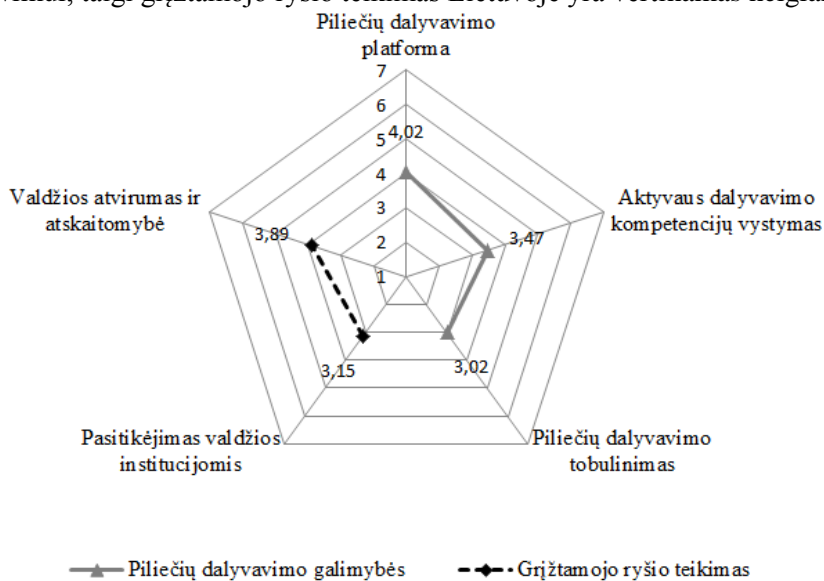
Koordinavimo pajėgumai ir kompetencijos Lietuvoje, privatus, nevyriausybinio ir švietimo ir mokslo sektorių respondentų požiūriu, pagal 7 balų skalę yra vidutiniškai vertinami 3,79 balo (žr. 3.2.2.3 pav.) (lyderystės ir koordinavimo gebėjimų stiprinimas – 3,64; veiklos valdymo sistemų sąveikumas – 3,94). Mažiau nei pusė respondentų (t. y. 43,10 proc.) teigia, kad *valdžios institucijose nėra analizuojama tarpinstitucinio darbo patirtis* siekiant stiprinti lyderystės ir koordinavimo gebėjimus valstybės tarnyboje. Vis dėlto 47,37 proc. respondentų pritaria, kad *valdžios institucijos, pasinaudamos integruotomis IT sistemomis, tarpusavyje keičiasi visa reikalinga informacija*, taigi veiklos valdymo sistemų sąveikumas vertinamas gana teigiamai.

Igalintojo pilietiškumo raiškos vertinimas

Piliečių dalyvavimo galimybės Lietuvoje, privatus, nevyriausybinio ir švietimo ir mokslo sektorių respondentų požiūriu, pagal 7 balų skalę yra vidutiniškai vertinamos 3,50 balo (žr. 3.2.2.4 pav.) (piliečių dalyvavimo tobulinimas – 3,02; aktyvaus dalyvavimo kompetencijų vystymas – 3,47; piliečių dalyvavimo platforma – 4,02). Beveik pusė respondentų (t. y. 47,37 proc.) teigia, kad *valdžios institucijos periodiškai organizuoja susitikimus su piliečiais jiems aktualiais klausimais*, ir tai yra palyginti aukštas piliečių įtraukimo vertinimas. Tačiau, kalbant apie piliečių įtraukimo į sprendimų priėmimą formas, pasak respondentų, dažniausiai susitikimai su piliečiais jiems aktualiais klausimais yra tik informacinio pobūdžio (tam pritarė

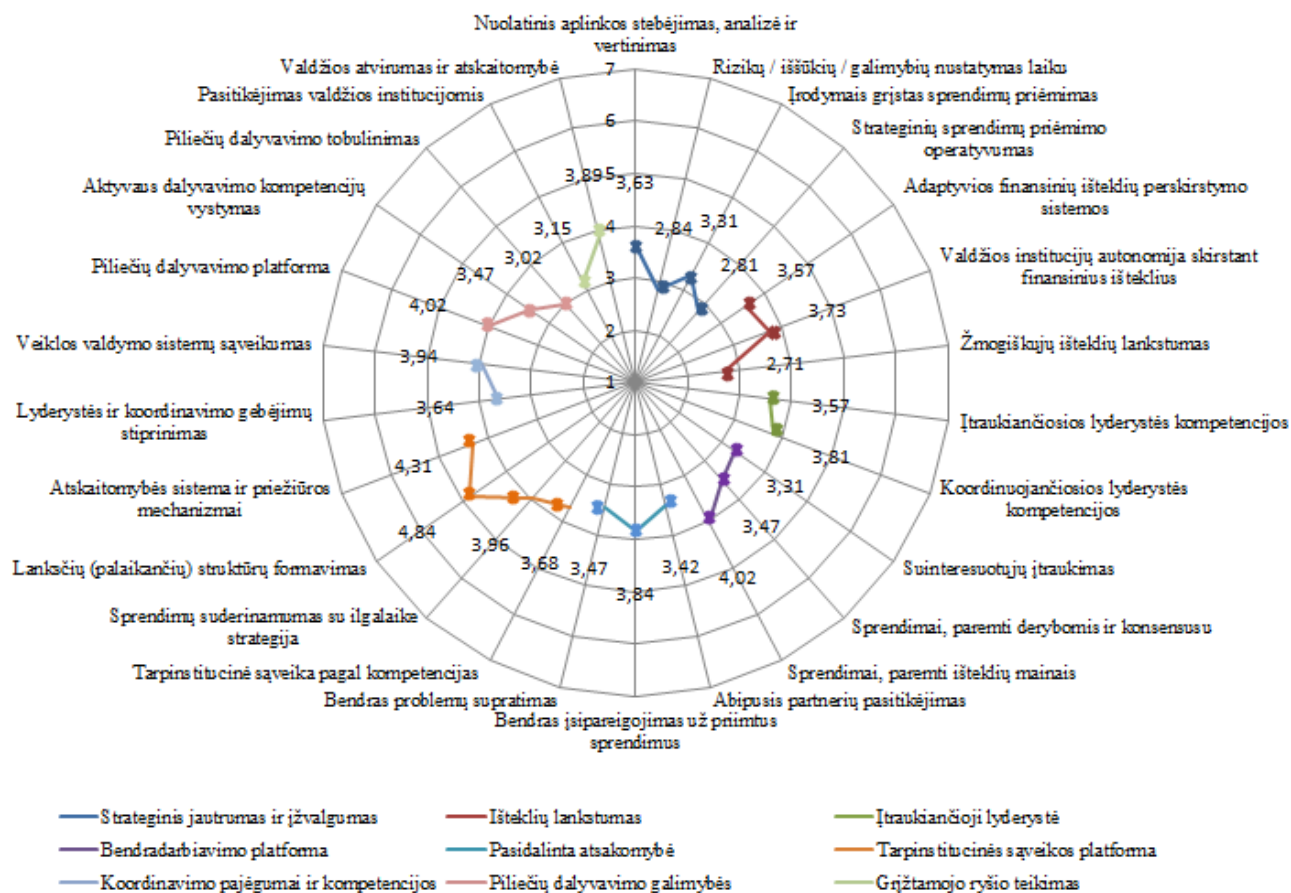
73,69 proc. respondentų). Tik 31,58 proc. respondentų pažymi, kad šie susitikimai kartais vyksta konsultacijų forma, ir tik 5,57 proc. respondentų mano, jog šie susitikimai vyksta dialogo forma. Taigi Lietuvoje, respondentų manymu, dažniausiai yra naudojamas tik pirmasis piliečių įtraukimo į viešojo valdymo procesus lygmuo, t. y. piliečių informavimas. Taip pat neigiamai respondentų yra vertinamas ir aktyvaus dalyvavimo kompetencijų vystymas bei piliečių dalyvavimo tobulinimas, kadangi nė vienas respondentas nepritarė teiginiams, kad *valdžios institucijos rengia piliečių įtraukimo į sprendimų rengimą strategijas ir analizuoja piliečių įtraukimo procesus, siekdamas juos tobulinti*.

Grįžtamojo ryšio teikimas Lietuvoje, privataus, nevyriausybinių ir švietimo ir mokslo sektorių respondentų požiūriu, pagal 7 balų skalę yra vidutiniškai vertinamas 3,52 balo (žr. 3.9 pav.) (pasitikėjimas valdžios institucijomis – 3,15; valdžios atvirumas ir atskaitomybė – 3,89). Beveik trečdalis respondentų (t. y. 31,59 proc.) pritaria, kad yra *nustatytos ir viešai paskelbtos piliečių dalyvavimo sprendimų rengimo procesuose procedūros* siekiant valdžios atvirumo ir atskaitomybės. Nepaisant to, tik 10,54 proc. respondentų mano, kad šios priemonės ir susitikimai su piliečiais turi realų poveikį tolimesniems sprendimams arba jau esamų sprendimų koregavimui, taigi grįžtamojo ryšio teikimas Lietuvoje yra vertinamas neigiamai.



3.2.2.4 pav. Įgalintojo pilietiškumo raiškos vertinimas Lietuvoje: privataus, NVO ir švietimo ir mokslo sektoriaus respondentų požiūris

Bendrasis sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimas Lietuvoje, privataus, nevyriausybinių ir švietimo ir mokslo sektorių respondentų požiūriu, yra pateiktas 3.2.2.5 pav. Kaip matyti iš pateikto paveikslo, sumaniojo viešojo valdymo raiška šalyje yra vertinama 3,59 balo. Šis vertinimas yra prastesnis, palyginti su valstybės tarnautojų vertinimu (4,52 balo) (žr. 3.2.2.5 pav.). Prasčiausiai, respondentų nuomone, Lietuvos viešojo valdymo sistemoje yra vertintinas žmogiškųjų išteklių lankstumas – 2,71 balo, aukščiausiai – lankstųjų (palaikomųjų) struktūrų formavimas – 4,84 balo.



3.2.2.5 pav. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimas Lietuvoje: privataus, NVO ir švietimo ir mokslo sektoriaus respondentų požiūris

Apibendrinus kiekybinio tyrimo (tiek valdžios institucijose dirbančių vadovų, tiek ir privataus, NVO ir švietimo ir mokslo sektoriaus respondentų) rezultatus galima teigti, kad respondentų nuomonė apie sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką Lietuvoje smarkiai skiriasi priklausomai nuo respondentų atstovaujamo sektoriaus. Valdžios institucijose dirbančių ir vadovaujančias pareigas einančių valstybės tarnautojų požiūriu, sumanysis viešasis valdymas Lietuvos viešojo valdymo sistemoje pagal 7 balų skalę yra vidutiniškai vertinamas 4,52 balo, o privataus, nevyriausybinių ir švietimo ir mokslo sektorių respondentų požiūriu – 3,59 balo. Taigi galima teigti, jog valdžios institucijose dirbantys valstybės tarnautojai palankiau vertina esamą situaciją Lietuvoje ir yra linkę akcentuoti teigiamus veiksnius, lemiančius sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką šalyje, kitaip nei šiame sektoriuje nedirbantys respondentai, kurie pateikia kritiškesnę esamos situacijos vertinimą. Nepaisant to, atlikta apklausa raštu atskleidė, kad įgalintojo pilietiškumo raiška Lietuvoje yra vertinama žemiausiai (palyginti su kitomis dimensijomis), t. y. šalyje nėra sudaryta tinkamų sąlygų ir galimybių piliečiams dalyvauti sprendimų priėmimo procese, taigi stokojama aktyvaus piliečių dalyvavimo ir kompetencijų aktyviai dalyvauti priimant sprendimus vystymo, o valdžios institucijose stokojama grįžamojo ryšio piliečiams teikimo. Kitos sumaniojo viešojo valdymo dimensijos yra vertinamos gana panašiai.

3.3. Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos Lietuvos viešojo valdymo sistemoje veiksniai ir vystymo kryptys

Atlikta sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos vertinimo analizė leido identifikuoti šiuos esminius veiksnius, lemiančius sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką Lietuvos viešojo valdymo sistemoje:

Strateginį dinamiškumą Lietuvoje skatinantys veiksniai:

➤ Lietuvoje yra *sukurta viešojo administravimo stebėsenos valstybiniu lygmeniu sistema* (teisiškai ji reglamentuota LR viešojo administravimo įstatyme ir Viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos stebėsenos apraše), už kurios sukūrimą atsakinga LR vidaus reikalų ministerija, įpareigojanti valdžios institucijas nuolat kaupti, analizuoti, apibendrinti ir vertinti informaciją, kuri yra reikalinga strateginių dokumentų rengimo ir įgyvendinimo stebėsenos tikslams ir uždaviniams įgyvendinti.

➤ LR Vyriausybės kanceliarija, dalyvaujant Finansų ministerijai, šalyje diegia *į rezultatus orientuotą valdymą*, įgyvendindama VORT projektą, kuris padėjo sudaryti sąlygas nuolat didinti valdžios institucijų veiklos efektyvumą. Be to, Lietuvoje valdžios institucijos naudojami neseniai įdiegta elektronine *stebėsenos informacinė sistema*, kuri padeda LR Vyriausybei įgyvendinti į rezultatus orientuoto valdymo principus ir vykdyti ilgos ir vidutinės trukmės strateginių planavimo dokumentų, Vyriausybės veiklos prioritetų ir ministerijų strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėseną.

➤ Lietuvos viešojo valdymo sistemoje yra *sukurti ir veikia finansinių išteklių paskirstymo bei persikirstymo mechanizmai*, kurie teisiškai yra reglamentuoti šalies teisės aktuose. LR Vyriausybė kas trejus metus rengia trejų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų konsoliduotos visumos planuojamų rodiklių

projektą, tačiau, esant poreikiui, LR Seimui yra palikta teisė inicijuoti tam tikrų naujų valstybės prioritetų išskėlimą, siekiant juos įtraukti į ateinančių metų biudžetų asignavimą, o tai suteikia finansinių išteklių sistemai lankstumo.

➤ *Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema* Lietuvoje yra gana plačiai reglamentuota LR valstybės tarnybos įstatyme, o, siekiant modernizuoti valstybės tarnybos valdymą ir suteikti valstybės tarnybos sistemai lankstumo, yra parengta LR valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, kurioje numatytos valstybės tarnybos tobulinimo gairės paskatino modernizuoti visą valstybės tarnybą, ir kaip to rezultatas yra rengiamas naujas LR valstybės tarnybos įstatymo projektas. Šiuo metu šalyje diegiamas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis, leidžiantis atskirti vadovų ir specialistų kompetencijas ir tobulinantis valstybės tarnautojų vertinimo sistemą.

Strateginį dinamiškumą Lietuvoje ribojantys veiksniai:

➤ Nepaisant to, kad Lietuvoje viešojo administravimo stebėsenos sistema yra gana plačiai reglamentuota teisės aktais ir valdžios institucijos naudojasi sukurta stebėsenos informacine sistema, tačiau priimant strateginius sprendimus stebėsenos informacijos naudojimas yra gana ribotas. Tai lemia *analitinių gebėjimų valdžios institucijose trūkumas*, sutelkiant didžiausią dėmesį į informacijos ir duomenų surinkimą, bet ne jų apdorojimą ir / ar gilesnę jų analizę. Daugiausia yra investuojama būtent į duomenų surinkimą, vertinimo kriterijų nustatymą, tačiau stebėsenos informacijos ir gautų duomenų analizė kol kas nėra pakankama.

➤ Lietuvos valdžios institucijose dirbantys vadovai menkai įsitraukia į veiklos valdymo procesus, ir tai neskatina naudoti stebėsenos informacijos ir gautų duomenų priimant strateginius sprendimus. Be to, šalyje dar nėra sukurto tinkamo mechanizmo, leidžiančio stebėsenos informaciją ir gautus duomenis tiesiogiai įtraukti į strateginių sprendimų priėmimo procesus.

➤ Lietuvos valdžios institucijose priimant strateginius sprendimus yra stokojama politinio palaikymo ir stiprios politinės valios, kad priimant ir įgyvendinant sprendimus būtų remiamasi įrodymais. Įrodymų, kaip ir stebėsenos informacijos, bei gautų duomenų panaudojimas šalyje yra ribotas ir nepakankamas.

➤ Lietuvoje strateginių sprendimų priėmimo operatyvumui didelę įtaką daro šie neigiami veiksniai:

- *dažna Vyriausybių kaita*, kuri neigiamai veikia vykdomos valdžios politikos kryptingumą. Ribotas laikas Vyriausybei įgyvendinti numatytas reformas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių ne tik sprendimų priėmimo greitį, bet ir jo kokybę, kadangi ieškant geriausio sprendimo dažnai stokojama reikiamo pasiruošimo diskusijai ir pasirengimo į politinį procesą įtraukti išorinius suinteresuotuosius;
- *teisiniai ir biurokratiniai suvaržymai*, kurie iš strateginių sprendimų priėmėjų pareikalauja daug laiko ir žmogiškųjų resursų, o sprendimai, kurie nereikalauja tipinio arba formaliojo sprendimo priėmimo būdo, yra priimami daug operatyviau ir greičiau;

- *valstybės tarnautojų ir vadovų požiūris ir nenoras adekvačiai reaguoti į pasikeitusias aplinkybes, kas nulemia valdžios institucijų neveiklumą ir negebėjimą priimti greitų strateginių sprendimų.*

➤ Nepaisant to, kad *LR valstybės tarnybos įstatyme* yra reglamentuoti visi svarbiausi Lietuvos valstybės tarnybos valdymo teisiniai pagrindai ir įteisintas mišrus valstybės tarnybos modelis, kuriame vyrauja karjeros modelio elementai, šalies valstybės tarnybos sistema yra kritikuotina dėl *mažo valstybės tarnybos sistemos lankstumo*. Vienas svarbiausių valstybės tarnybos sistemos nelankstumą lemiančių veiksnių yra *vieningos valstybės tarnautojų rotacijos ir mobilumo sistemos Lietuvoje trūkumas*, kuris susijęs ne tik su personalo politikos stoka šalyje, bet ir su neigiamu vadovų požiūriu į valstybės tarnautojų rotaciją ir mobilumą (darbuotojų motyvacijos ir skatinimo stoka).

Tarpsektorinį bendradarbiavimą Lietuvoje skatinantys veiksniai:

➤ Lietuvoje patvirtinus *LR valstybės tarnybos tobulinimo koncepciją*, pastaraisiais metais ypatingu uždaviniu tampa valstybės tarnybos vadovavimo stiprinimas, orientuojant veiklą į rezultatus, skatinant platesnį institucijų bendradarbiavimą ir tarnybinį kaitumą, lyderystės gebėjimų ir kompetencijų vystymą. Siekiant sustiprinti vadovų korpusą šalyje, yra teisiškai įtvirtinti pakeitimai, susiję su *vadovų kadencijų atsiradimu ir iš dalies centralizuotos valstybės tarnautojų (tarp jų ir vadovų) atrankos įtvirtinimu*, tai parodo, kad Lietuvoje keičiasi vadovų vaidmens valstybės tarnyboje suvokimas.

➤ Valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bendradarbiavimas ir jų įtraukimas į strateginių sprendimų priėmimo procesą Lietuvoje yra plačiai taikomas. Valdžios institucijos, siekdamos įtraukti suinteresuotuosius, naudoja *gana įvairias jų įtraukimo į strateginių sprendimų priėmimą formas*: bendri susitikimai ir diskusijos, įtraukimas į atskiras darbo grupes, komitetus ar komisijas ir pan.

Tarpsektorinį bendradarbiavimą Lietuvoje ribojantys veiksniai:

➤ Nepaisant teisinių pakeitimų, susijusių su Lietuvos valstybės tarnybos vadovų grandies stiprinimu, pažymėtina, kad šalyje *trūksta vadovų lyderystės*. Vadovų veikla nepakankamai orientuota į rezultatus, neišskirti vadovų atrankos, veiklos vertinimo, mokymo, karjeros, rotacijos ir atleidimo ypatumai. Darbo apmokėjimo sistema taip pat neskatina darbo kokybės, ribotos vadovų galimybes lanksčiai valdyti žmogiškuosius išteklius, nepakankama vadovų atsakomybė už institucijos veiklos rezultatus, mažai efektyvus etikos ir korupcijos prevencijos priemonių reguliavimas ir taikymas. Šie esamos sistemos trūkumai nemaža dalimi lemia palyginti *mažą valstybės tarnybos konkurencingumą* su privačiuoju sektoriumi ir *daro valstybės tarnybą nepatrauklią* kvalifikuotiems specialistams.

➤ Nepaisant to, kad valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bendradarbiavimas įtvirtintas daugelyje teisės aktų, Lietuvoje šio *bendradarbiavimo teisinis reglamentavimas yra pernelyg abstraktus*. Atsakingų institucijų procedūriniuose dokumentuose nėra pakankamai aiškiai apibrėžti suinteresuotųjų įtraukimo į strateginių sprendimų priėmimo procesą mechanizmai (teisės, atsakomybė) ir suinteresuotųjų atrankos kriterijai bei principai (kas, kada ir kokius sprendimus priimant gali dalyvauti). Dėl to strateginių sprendimų priėmimui šalyje gana

didelę įtaką daro įvairios interesų grupės ir lobistinės organizacijos, kurios ne visada atstovauja visos visuomenės interesams.

➤ Vienas iš svarbiausių veiksnių, trukdančių efektyviai bendradarbiauti valdžios institucijoms ir suinteresuotiesiems, yra *nepakankamas suinteresuotųjų noras, arba, kitaip sakant, nepakankama motyvacija* įsitraukti į bendradarbiavimo procesą ir jų ribotos galimybės investuoti savo laiką ar išteklius. Taigi *riboti gebėjimai (dalyvavimo patirties stoka)* sujungti skirtingų socialinių ir ekonominių grupių interesus ir jiems atstovauti aktyviai dalyvaujant strateginių sprendimų priėmimo procese išlieka svarbia efektyvaus bendradarbiavimo kliūtimi.

➤ *Bendros atsakomybės ir įsipareigojimo už priimtus strateginius sprendimus Lietuvoje stoka* taip pat nulemia valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bendradarbiavimo neefektyvumą. Kadangi už galutinio sprendimo priėmimą ir jo įgyvendinimą visada yra atsakingos valdžios institucijos, tai neskatina ir nemotyvuoja suinteresuotųjų plačiai įsitraukti į bendradarbiavimo procesą ir investuoti savo laiko bei turimų žmogiškųjų ir finansinių išteklių.

Tarpinstitucinį bendradarbiavimą Lietuvoje skatinantys veiksniai:

➤ Pagrindinis įrankis Lietuvoje, kuris padeda įgyvendinti valstybės politiką tarpinstitucinėse srityse ir įtvirtina tarpinstitucinį bendradarbiavimą, yra *tarpinstituciniai veiklos planai* (anksčiau – tarpinstitucinės programos). Šių planų rengimas yra reglamentuotas *LR strateginio planavimo metodikoje*, kurioje yra reglamentuojama, kad tarpinstitucinis veiklos planas gali būti rengiamas tik tada, jeigu jį įgyvendinant dalyvauja trys ir daugiau asignavimų valdytojų, o tai leidžia užtikrinti šių planų tarpinstituciškumą. Pagrindiniai tarpinstituciniai (arba kitaip – horizontalieji) Lietuvos tikslai ir uždaviniai yra nustatyti *Nacionalinėje pažangos programoje* ir valdymo sričių plėtros programose, kurios įgyvendinamos remiantis strateginiais veiklos planais.

➤ *Neformalus bendradarbiavimas ir asmeniniai ryšiai* tarp įvairių valdžios institucijų Lietuvoje yra itin efektyvus tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę lemiantis veiksnys. Neformalus bendradarbiavimas skatina bendrų tikslų siekimą tarp skirtingų institucijų ir padeda šiuo tikslus pasiekti daug greičiau ir rezultatyviau, kadangi toks bendradarbiavimas nėra ribojamas formalių taisyklių ir procedūrų.

➤ Pastaruju metu daug dėmesio Lietuvos teisės aktuose yra skiriama viešojo valdymo sistemos koordinavimo pajėgumų ir kompetencijų vystymui, kurio siekiama šalyje patvirtinus *Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategiją*. Be šios strategijos, Lietuvoje yra įtvirtinta keletas dokumentų (*Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programa, Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2014–2020 metų nacionalinė pažangos programa, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa* ir *Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija*), kuriais taip pat siekiama stiprinti valstybės tarnautojų koordinavimo gebėjimus ir kompetencijas. Visa tai rodo, kad ši sritis šiuo metu Lietuvoje yra prioritetingė, ir viena iš numatytų valstybės tarnybos pertvarkos kryptių yra siekis, kad valstybės tarnautojų mokymo sistema būtų veiksmingesnė ir valstybės tarnautojų mokymas būtų labiau susietas su kompetencijų vadyba.

Tarpinstitucinį bendradarbiavimą Lietuvoje ribojantys veiksniai:

➤ Tarpinstitucinių veiklos planų sudarymą ir įgyvendinimą Lietuvoje sunkina *nepakankamai išplėtotą tarpinstitucinio bendradarbiavimo kultūra* centrinės valdžios institucijų lygmeniu ir tokio *bendradarbiavimo praktikos ir tradicijų stoka*. Labai dažnai tarpinstitucinių veiklos planų sudarymas ir įgyvendinimas šalies valdžios institucijose yra suprantamas gana formaliai, tai reiškia, jog trūksta horizontaliųjų politikų, jų tikslų, uždavinių bei įgyvendinimo vertinimo kriterijų formulavimo patirties ir bendradarbiavimo priemonių.

➤ Horizontaliems šalies prioritetams įgyvendinti *nepakanka atsakingų vadovų ir / ar koordinatorių įsitraukimo, lyderystės ir iniciatyvos* dėl orientacijos į aktualius atskirų valdymo sričių (sektorinius) klausimus. Tarpinstitucinių veiklos planų įgyvendinimo koordinavimas kelia daugiausia problemų, kadangi koordinuojančiosios institucijos neturi įgaliojimų ir priemonių užtikrinti, kad visos dalyvaujančios institucijos įgyvendintų savo priemones ta apimtimi, kuri numatyta tarpinstituciniame veiklos plane, ir skirtų ar panaudotų šioms priemonėms įgyvendinti reikalingas lėšas.

➤ *Atskaitomybės ir atsiskaitymo tvarka* už tarpinstitucinių veiklos planų rengimą ir įgyvendinimą Lietuvoje *nėra griežtai ir detalai reglamentuota* teisės aktais. Nors dalyvaujančios institucijos turi atsiskaityti koordinatoriui už priemonių vykdymą ir asignavimų panaudojimą, tačiau programų koordinatoriams trūksta informacijos apie kitų institucijų įsipareigojimų vykdymą, o centriniu lygmeniu tarpinstitucinių programų įgyvendinimas taip pat yra mažai koordinuojamas.

➤ Nepaisant to, kad Lietuvos teisės aktuose itin plačiai reglamentuojamas valstybės tarnautojų koordinavimo gebėjimų ir kompetencijų vystymas, *valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sritis tebėra tobulintina*, nėra bendros reikalavimų valstybės tarnautojų žinioms, įgūdžiams ir gebėjimams sistemos, trūksta lankstesnių mokymo organizavimo formų ir stokojama centralizuotų mokymų organizavimo. Pažymėtina, kad Lietuvoje pasigendama kryptingos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo politikos, mokymo programų turinys nepakankamai aktualus, o valstybės tarnautojams ne visada yra sudarytos tinkamos sąlygos ir galimybės dalyvauti rengiamuose mokymuose dėl didelio darbo krūvio ir užimtumo.

➤ Nors Lietuvos valdžios institucijose dokumentų valdymo sistemos, padedančios lengviau keistis informacija valdžios institucijose, yra įdiegtos jau daugiau kaip dešimt metų, tačiau *bendros informacinės sistemos, kuri leistų tarp skirtingų valdžios institucijų keistis reikalinga informacija, duomenimis ir dokumentais* ir pagerintų bei palengvintų tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumą, *nėra*.

Įgalintąjį pilietiškumą Lietuvoje skatinantys veiksniai:

➤ Lietuvoje sprendžiant strateginius šalies klausimus, susijusius su susitarimais dėl visų aktualių ekonominės ir socialinės raidos klausimų ir makroekonominio ir socialinio šalies stabilumo, siekiama atsižvelgti į piliečių nuomonę per *LR trišalės tarybos veiklą*. Nors ši institucija turi tik patariamąjį

balsą, tačiau taip sudaromos gana geros sąlygos Lietuvos visuomenės ekonominėms ir socialinėms jėgoms *iškelti problemas ir teikti pasiūlymus*.

➤ LR Vyriausybė 2011 m. prisijungė prie *Atviros Vyriausybės partnerystės* iniciatyvos, kurios tikslas – kad šalių Vyriausybės taptų atviresnės, atskaitingesnės ir labiau atitiktų piliečių poreikius. Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 m. programoje numatyta valstybės valdymą nuosekliai artinti prie LR piliečių poreikių tenkinimo, didinti valdžios institucijų veiklos skaidrumą ir atvirumą.

Igalintąjį pilietiškumą Lietuvoje ribojantys veiksniai:

➤ Nepaisant to, kad Lietuvos teisės aktuose yra apibrėžti įvairūs piliečių įtraukimo į viešojo valdymo procesus būdai ir formos, tačiau *aktyvaus piliečių dalyvavimo priimant sprendimus lygis* šalyje yra gana *žemas*. Dažniausiai šalyje pasitaikančios piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo formos yra jų *informavimas ir konsultavimasis su jais*, rečiau – *piliečių įtraukimas*. Tai rodo, kad šalyje trūksta sukurtų tinkamų procedūrų ir mechanizmų, kurie padėtų aktyviau įtraukti pilietinę visuomenę į viešojo valdymo procesą ir leistų pasiekti aukščiausią piliečių dalyvavimo lygį – jų įgalinimą.

➤ Valdžios institucijų ir piliečių bendradarbiavimo efektyvumui neigiamą įtaką Lietuvoje daro *piliečių aktyvumo stoka ir jų nenoras* dalyvauti priimant strateginius sprendimus. Iš dalies tą nulemia *nepakankama piliečių dalyvavimo patirtis ir gebėjimų* dalyvauti šiame procese trūkumas. Be to, šalies centrinio valdžios institucijų lygmeniu *nėra parengtos piliečių įtraukimo ir jų skatinimo dalyvauti* viešojo valdymo procesuose *strategijos ar programos*, kurioje būtų aiškiai reglamentuotas piliečių ir jų bendruomenių įsitraukimas į viešojo valdymo procesus. Taigi *aktyvaus pilietiškumo kompetencijų vystymo šalyje stoka* taip pat yra kliūtis piliečiams efektyviai dalyvauti.

➤ Valdžios institucijos Lietuvoje nėra teisiškai įpareigtos piliečiams suteikti grįžtamąjį ryšį apie priimtą sprendimą ir jo įgyvendinimo eigą, taigi *piliečiams trūksta grįžtamojo ryšio*. Taip pat bendruomenės ir NVO nepakankamai įtraukiamos į viešųjų paslaugų formavimo ir teikimo procesus, pastebimas orientacijos į paslaugų vartotojus trūkumas, t. y. nepakankamai aktyviai tiriamas paslaugų vartotojų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis.

Remiantis atlikta analize, išskirtinos šios ***esminės sumaniojo viešojo valdymo vystymo kryptys Lietuvoje:***

1) *Stiprinti valdžios institucijose analitinius gebėjimus* daugiau investuojant ne į duomenų surinkimo procesą, bet į duomenų analizę. Siekiant Lietuvoje įtvirtinti stebėsenos informacijos panaudojimą ir pagerinti įrodymais grįstą sprendimų priėmimą, tikslinga parengti specifinius mechanizmus ir procedūras, kurios įpareigtų valdžios institucijas gautą stebėsenos informaciją ir įrodymus įtraukti į bendrąjį strateginių sprendimų rengimo procesą.

2) *Modernizuoti valstybės tarnybą*, visų pirma suteikiant valstybės tarnybos sistemai Lietuvoje daugiau *lankstumo ir atvirumo*. Tikslinga šalyje įdiegti kompetencijomis grįstą žmoniškųjų išteklių valdymo modelį ir priimti naują *LR valstybės tarnybos įstatymą*, kuris supaprastintų valstybės tarnybos reguliavimą ir

modernizuotų žmogiškųjų išteklių valdymą. Didžiausią dėmesį reikėtų skirti vadovaujančios grandies vadovų atrankai, atlyginimų susiejimui su rezultatais, mokymui, motyvavimui, vertinimui ir kt., orientuojantis į lyderystės ir koordinavimo gebėjimų bei atsakomybės už veiklos rezultatus stiprinimą.

3) Spręsti valstybės tarnyboje egzistuojančias problemas taip pat padėtų *centralizuotas valstybės tarnautojų strateginių kompetencijų tobulinimas*, galimybės ugdyti kompetencijas įvairiomis mokymo formomis ir būdais, taip sudarant tinkamas prielaidas turėti valstybės tarnyboje veiksmingesnius esamus ir būtinus žmogiškuosius išteklius ir siekiant *konkurencingos valstybės tarnybos*.

4) Nustatyti *aiškias procedūras ir suformuoti specifinius mechanizmus* (funkcijas ir šalių atsakomybę), *kaip įtraukti suinteresuotuosius ir socialinius partnerius* į strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo procesą. Taip pat būtina nustatyti bendrąsias taisykles ir kriterijus, kuriais besivadovaudamos valdžios institucijos galėtų atrinkti, kokie socialiniai partneriai, kada ir kaip turėtų būti įtraukti į sprendimų priėmimo procesą, kad būtų išvengta interesų grupių ir lobistinių organizacijų įtakos priimant strateginius sprendimus.

5) Skatinti suinteresuotuosius ir socialinius partnerius efektyviai įsitraukti į strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo procesą, *investuoti savo žmogiškuosius ir finansinius išteklius bei keistis turima informacija*. To pasiekti būtų galima Lietuvoje diegiant valdžios institucijų ir suinteresuotųjų ir socialinių partnerių *bendros atsakomybės, abipusio pasitikėjimo ir bendro įsipareigojimo už priimamus sprendimus principus*.

6) *Suformuoti efektyviai veikiančią tarpinstitucinio bendradarbiavimo sistemą*, užtikrinančią skirtingų valdžios institucijų veiklos koordinavimą įgyvendinant tapinstitucinius veiklos planus ir informacijos sklaidą, skatinančią institucinę ir individualią komunikaciją. Siekiant efektyviai pasikeisti turima informacija, duomenimis ar dokumentais tarp įvairių sričių ir lygių valdžios institucijų būtų tikslinga įdiegti informacinę-komunikacinę sistemą, kuri smarkiai palengvintų informacijos tarp institucijų mainus.

7) *Parengti piliečių įtraukimo į strateginių sprendimų priėmimo procesą strategiją ir / ar programą*, kurioje būtų identifikuoti piliečių dalyvavimo būdai ir mechanizmai, apibrėžtos jų dalyvavimo skatinimo priemonės ir gebėjimų aktyviai įsitraukti į viešojo valdymo procesus tobulinimo galimybės.

8) *Didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skaidrumą*, įtraukiant piliečius į vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis bei jų poreikių nustatymo tyrimus ir viešųjų paslaugų kūrimo bei teikimo procesus. Taip pat būtina, kad valdžios institucijos užtikrintų efektyvų grįžtamojo ryšio piliečiams apie savo veiklą ir priimtus bei įgyvendinamus sprendimus teikimą.

Būtina Lietuvoje vystyti sumaniojo viešojo valdymo koncepciją, grindžiamą bendradarbiavimo tarp valdžios institucijų, socialinių partnerių, suinteresuotųjų ir piliečių principais. Norint įdiegti sumanųjį viešąjį valdymą Lietuvoje, ypatingą dėmesį reikia skirti lanksčios ir atviros valstybės tarnybos sistemos kūrimui, analitinių gebėjimų ir lyderystės valstybės tarnyboje stiprinimui. Sumanusis viešasis valdymas įgalintų užtikrinti teisėtų visuomenės ekonominių ir socialinių poreikių

tenkinimą, didintų priimamų strateginių sprendimų pagrįstumą, leistų efektyviai ir greitai reaguoti į vykstančius viešojo valdymo pokyčius ir nuolat kintančią aplinką.

Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos Lietuvoje analizė parodė, kad šalyje nėra aiškaus sutarimo dėl sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos (teisinėje bazėje įtvirtintos nuostatos yra orientuotos daugiau į strategiškai pajėgaus, atviro ir įgaliojimų suteikiančio bei visuomenės poreikius atitinkančio valdymo pobūdį, o viešojoje erdvėje išsakytose nuomonėse pastebimi orientacijos į rezultatą ir įrodymų naudojimą, prisitaikymo prie aplinkos pokyčių ir atitinkamo reagavimo į juos ir novatoriškų metodų ir informacinių technologijų panaudojimo aspektai). Pažymėtina, kad sumaniojo viešojo valdymo terminas iki šiol nėra itin plačiai vartojamas tiek teisiniuose dokumentuose, tiek ir viešojoje erdvėje. Nepaisant to, teisinėje bazėje įtvirtintos sumaniojo viešojo valdymo nuostatos yra ganėtinai aiškios ir sisteminės, jos nuosekliai išdėstytos šalies strateginiuose dokumentuose ir jų įgyvendinimo priemonėse.

Integruojant atlikto kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus, galima išskirti svarbiausias atlikto empirinio tyrimo išvalgas. Visų pirma, galima pažymėti, kad, vertinant strateginio dinamiskumo raišką Lietuvoje, tiek kokybinis tyrimas, tiek ir kiekybinis tyrimas parodė, jog šalyje trūksta žmogiškųjų išteklių lankstumo valstybės tarnyboje, o finansinių išteklių lankstumas yra vertinamas gana teigiamai. Taip pat kiekybinis tyrimas atskleidė, jog strateginių sprendimų priėmimo operatyvumas Lietuvoje yra vertinamas labiau neigiamai negu teigiamai, nors ekspertai teigė, kad dažniausiai priimtų sprendimų greitis labiausiai priklauso nuo sprendžiamos problemos sudėtingumo lygio, politinio palaikymo ir neformaliosios komunikacijos, taigi vienareikšmiškai vertinti strateginių sprendimų priėmimo operatyvumo negalima. Antra, kokybinio tyrimo metu vertinant tarpsektorinio bendradarbiavimo raišką išryškėjo, kad Lietuvoje itin trūksta atsakomybės pasidalijimo tarp valdžios institucijų ir suinteresuotųjų ir socialinių partnerių. Tą patvirtino ir kiekybinis tyrimas, kadangi bendras problemų supratimas, bendras įsipareigojimas už priimtus sprendimus ir abipusis partnerių pasitikėjimas yra vertinamas labiau neigiamai negu teigiamai. Taigi galima teigti, jog suinteresuotųjų ir socialinių partnerių įsitraukimas į sprendimų priėmimo procesą yra nepakankamas. Trečia, vertinant tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką, tyrimo rezultatai atskleidė, kad, nepaisant pakankamai sukurtos tarpinstitucinės sąveikos platformos, Lietuvoje trūksta koordinavimo pajėgumų ir kompetencijų, o labiausiai – lyderystės ir koordinavimo gebėjimų stiprinimo. Viešajame sektoriuje dirbantys ekspertai pažymėjo, kad Lietuvos valstybės tarnyba yra nekonkurencinga ir nėra pajėgi pritraukti aukščiausio lygio vadovus lyderius, kurie skatintų ir inicijuotų efektyvų bendradarbiavimą tarp įvairių valdžios institucijų. Efektyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra paremtas neformaliąja komunikacija ir asmeniniais ryšiais. Na, ir galiausiai tiek kokybinis, tiek ir kiekybinis tyrimas parodė, kad Lietuvoje mažiausiai pasireiškia įgalintojo pilietiškumo dimensija, t. y. piliečiai mažai dalyvauja priimant strateginius sprendimus. Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad Lietuvoje labiausiai trūksta aktyvaus piliečių dalyvavimo kompetencijų vystymo, piliečių dalyvavimo tobulinimo ir pasitikėjimo valdžios institucijomis. Viešojo

sektorius ekspertai interviu metu taip pat pažymėjo, kad piliečiai nėra suinteresuoti dalyvauti priimant sprendimus ir kad jiems trūksta patirties bei gebėjimų aktyviai įsitraukti į šį procesą. Be to, ekspertai neigiamai vertino ir grįžtamojo ryšio piliečiams teikimą, pabrėždami, kad valdžios institucijos piliečiams suteikia per mažai informacijos apie savo veiklą.

Ištyrus sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką Lietuvos viešojo valdymo sistemoje ir apklausus viešojo sektoriaus ekspertus, identifikuoti sumaniojo viešojo valdymo vystymąsi skatinantys ir ribojantys veiksniai, kurie apima strateginio dinamiškumo, tarpsektorinio bendradarbiavimo, tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir įgalintojo pilietiškumo dimensijas. Strateginio dinamiškumo raišką Lietuvoje lemia šie kritiniai veiksniai: sukurta viešojo administravimo stebėsenos valstybiniu lygmeniu sistema, diegiama į rezultatus orientuoto valdymo sistema, sukurti finansinių išteklių paskirstymo ir perskirstymo mechanizmai, analitinių gebėjimų valdžios institucijose trūkumas, menkas vadovų įsitraukimas į veiklos valdymo procesus, politinio palaikymo ir stiprios politinės valios stoka, mažas valstybės tarnybos sistemos lankstumas ir vieningos valstybės tarnautojų rotacijos ir mobilumo sistemos Lietuvoje trūkumas. Tarpsektorinio bendradarbiavimo raišką Lietuvoje lemia šie kritiniai veiksniai: vadovų kadencijų atsiradimas ir iš dalies centralizuotos valstybės tarnautojų (tarp jų ir vadovų) atrankos įtvirtinimas, gana įvairios suinteresuotųjų įtraukimo į strateginių sprendimų priėmimą formos, vadovų lyderystės trūkumas ir palyginti mažas valstybės tarnybos konkurencingumas, nepakankamas suinteresuotųjų ir socialinių partnerių noras įsitraukti į bendradarbiavimo procesą ir jų riboti gebėjimai (dalyvavimo patirties stoka) bei bendros atsakomybės ir įsipareigojimo už priimtus strateginius sprendimus stoka. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką Lietuvoje lemia šie kritiniai veiksniai: įtvirtinti tarpinstituciniai veiklos planai kaip pagrindinis tarpinstitucinio bendradarbiavimo Lietuvoje įrankis, išplėtotas neformalus bendradarbiavimas ir asmeniniai ryšiai, nepakankamas atsakingų vadovų ir/ar koordinatorių įsitraukimas, griežtai ir detalai neregamentuota atskaitomybės ir atsiskaitymo tvarka, nepakankamai išplėtotas tarpinstitucinio bendradarbiavimo kultūra ir bendradarbiavimo praktikos bei tradicijų stoka ir bendros informacinės sistemos, kuri leistų tarp skirtingų valdžios institucijų keistis reikalinga informacija, duomenimis ir dokumentais, stoka. Įgalintojo pilietiškumo raišką Lietuvoje lemia šie kritiniai veiksniai: Trišalės tarybos veikla, leidžianti iškelti problemas ir teikti pasiūlymus, Vyriausybės prisijungimas prie Atviros Vyriausybės partnerystės iniciatyvos, žemas aktyvaus piliečių dalyvavimo sprendimų priėmime lygis, piliečių aktyvumo stoka ir nepakankama piliečių dalyvavimo patirtis bei gebėjimų įsitraukti į strateginių sprendimų priėmimą trūkumas, parengtos piliečių įtraukimo ir jų skatinimo dalyvauti viešojo valdymo procesuose strategijos stoka ir grįžtamojo ryšio teikimo piliečiams trūkumas. Visa tai parodo, kad, norint Lietuvoje įgalinti ir palaikyti sumanųjį viešąjį valdymą, būtina stiprinti jį skatinančius ir pašalinti jį ribojančius veiksnius, darančius neigiamą įtaką viešajam valdymui.

Pažymėtina, kad sumaniojo viešojo valdymo vystymas Lietuvoje turėtų būti siejamas su šiomis pagrindinėmis kryptimis: analitinių gebėjimų valdžios institucijose stiprinimu, valstybės tarnybos sistemos modernizavimu, efektyviai

veikiančios tarpinstitucinio bendradarbiavimo sistemos suformavimu, aiškių procedūrų ir specifinių mechanizmų nustatymu įtraukiant suinteresuotuosius ir socialinius partnerius į strateginių sprendimų priėmimo procesą, aktyvaus piliečių įtraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimo ir viešojo valdymo procesų atvirumo ir skaidrumo didinimu.

Apibendrinant atliktą empirinį sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiškos Lietuvoje tyrimą, galima išskirti esmines tolesnių tyrimų, kurie būtų itin reikšmingi įgyvendinant ir tobulinant sumanųjį viešąjį valdymą Lietuvoje, kryptis. Visų pirma, empirinis tyrimas parodė, kad vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą sumaniojo viešojo valdymo įgyvendinimą, yra įtraukiančioji lyderystė ir jos gebėjimų vystymas, taigi tolesnis šios lyderystės ištyrimas itin prisidėtų prie sėkmingo tarpsektorinio ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo šalyje skatinimo. Nepaisant to, kad empirinis tyrimas išryškino, jog suinteresuotieji ir socialiniai partneriai yra įtraukiami į strateginių sprendimų priėmimo procesą Lietuvoje, tačiau trūksta jų realaus dalyvavimo investuojant savo laiką ir kitus išteklius bei konsensu ir derybomis paremtų sprendimų, todėl dar viena galima tyrimų kryptis galėtų būti siejama būtent su valdžios institucijų ir suinteresuotųjų bei socialinių partnerių sėkmingo bendradarbiavimo tobulinimu, siekiant konsensu ir derybomis paremtų sprendimų. Taip pat empirinis tyrimas atskleidė, kad Lietuvoje stokojama aktyvaus piliečių dalyvavimo kompetencijų vystymo, taigi, norint pasiekti įgalintojo pilietiškumo Lietuvoje, itin svarbu atskleisti esmines problemas, kurios trukdo piliečiams įsitraukti į sprendimų rengimo ir priėmimo procesus.

IŠVADOS

1. *Atlikus viešojo valdymo teorijos ir praktikos raidos kritinę analizę galima teigti, kad egzistuoja objektyvus ir tampantis vis akivaizdesnis sumaniojo viešojo valdymo poreikis, kurį pagrindžia šios esminės priežastys:*

- Dabartiniu laikotarpiu kylantys viešojo valdymo iššūkiai savo pobūdžiu reikalauja valstybių valdžios veikti *nuolat besikeičiančioje, kompleksinėje ir nestabilioje aplinkoje*, kuri kinta dėl vykstančių globalizacijos ir tinklaveikos procesų, informacinių komunikacinių technologijų vystymosi ir plėtros bei žinių visuomenės keliamų reikalavimų. Visa tai nulemia atsiradusį poreikį valstybių valdžiai strategiškai reaguoti į kylančius globalius iššūkius.
- Šiuolaikinės viešojo valdymo problemos vis dažniau *peržengia tradicinių institucijų ir sektorių ribas ir valstybių sienas*, taigi šioms problemoms spręsti netinka standartizuoti sprendimai. Tokioms sudėtingoms problemoms išspręsti nepakanka tradicinių būdų ir priemonių, todėl valstybių valdžia turi iš naujo peržiūrėti savo veiklą ir kurti naujus veiklos metodus, kurie atitiktų kylančių problemų sudėtingumo pobūdį.
- *Augantys piliečių lūkesčiai ir poreikiai bei nuolat mažėjantis piliečių pasitikėjimas* valdžios institucijomis kelia vis didesnius reikalavimus valstybių valdžiai kylančias problemas spręsti daug efektyviau. Kadangi turimi valstybių *ištekliai yra riboti*, valdžia turi padaryti daugiau, ne tik disponuodama mažesniais ištekliais, bet ir aiškiai matomais būdais, kad atgautų prarastą savo piliečių pasitikėjimą.
- *Besikeičianti viešojo administravimo paradigma* taip pat skatina modernizuoti viešojo valdymo sistemą, nes tradiciniai viešojo valdymo modeliai ir metodai tapo nebeveiksmingi, ir turi būti imtasi naujų iniciatyvų. Šiuo metu įvairiose šalyse vykdomos viešojo valdymo reformos yra orientuotos į naujų bendradarbiavimo formų kūrimą, efektyvesnių sprendimų priėmimų mechanizmų naudojimą, horizontalų ir vertikalų veiklos koordinavimą, vertybėmis paremtą valdymą ir piliečių įtraukimą. Visa tai reikalauja naujo valstybių valdžios požiūrio į viešojo valdymo sistemą, t. y. ji turi tapti sumania sistema.

2. *Sumaniojo viešojo valdymo koncepcija dabartiniame jos raidos etape mokslinėje literatūroje dažniausiai siejama su sumaniojo miesto, IKT taikymo ir gerojo viešojo valdymo koncepcijomis:*

- Sumaniojo viešojo valdymo terminas sumaniojo miesto kontekste traktuojamas dvejopai: 1. *siaurasis požiūris*, kai sumanysis viešasis valdymas yra traktuojamas kaip *sumaniojo miesto valdymas*, pabrėžiant miestą kaip esminį šio apibrėžimo elementą; 2. *platusis požiūris*, kai kaip svarbiausias sumaniojo viešojo valdymo elementas yra išskiriamas būtent *valdymo proceso sumanumas*, į valdymą siekiant įtraukti piliečius, bendradarbiaujant su kitais sektoriais ir tarp skirtingų valdžios institucijų, taikant informacines komunikacines technologijas, diegiant inovatyvius sprendimų priėmimo mechanizmus ir pan.

- Itin plačiai paplitęs požiūris sumanųjų viešąjį valdymą sieti su *informacinių, komunikacinių ir technologinių priemonių panaudojimu ir jų diegimu* viešajame sektoriuje. Pažymėtina, kad sumanųjų viešąjį valdymą reikėtų traktuoti kaip aukštesnį e. valdžios lygmenį, apimantį daug platesnį tyrimų lauką ir pabrėžiantį technologines inovacijas bei išmaniosios infrastruktūros kūrimą.
- Viešojo valdymo kontekste sumanusis viešasis valdymas dažniausiai yra siejamas su: piliečių įsipareigojimu ir jų įgalinimu, įrodymais grįstu sprendimų priėmimu, glaudesniu viešojo sektoriaus bendradarbiavimu su privačiuoju ir nevyriausybinio sektoriais, investavimu į žmogiškąjį kapitalą ir įgūdžių lavinimą, lanksčiomis ir prisitaikančiomis valdžios struktūromis bei atviru ir skaidriu valdymu.

3. *Atlikta sumaniojo viešojo valdymo ir gerojo viešojo valdymo lyginamoji analizė atskleidė, kad šios sąvokos nėra tapačios ir pateikia skirtingą požiūrį į viešąjį valdymą.*

Nepaisant skirtingų gerojo viešojo valdymo sampratų aiškinimo ir jų platumo bei įvairiapusiškumo, gerasis viešasis valdymas pirmiausia yra siejamas su stipresne demokratija, žmogaus teisėmis ir valdymo kokybe. Išskirtini šie *bendrieji* gerojo viešojo valdymo principai: *atskaitomybė, efektyvumas ir veiksmingumas, atvirumas ir skaidrumas, dalyvavimas ir teisės viršenybė*. Pažymėtina, kad sumaniojo viešojo valdymo samprata pateikia platesnį požiūrį į viešojo valdymo procesus, tačiau remiasi ir gerojo viešojo valdymo normatyviniais principais.

4. *Sumanusis viešasis valdymas* – tai toks valdymas, kuriuo valdžios institucijos *įsitraukia į bendrosios vertės kūrimą pagal savo kompetencijas, įgalindamos* viešojo valdymo sistemą ir jos subjektus *efektyviai veikti* greitai kintančios aplinkos sąlygomis, *racionaliai panaudodamos* šios sistemos ir jos aplinkoje esančius išteklius *priimdamos ir įgyvendindamos* konkrečioms sąlygoms adekvačius sprendimus.

Sumanusis viešasis valdymas realizuojamas per šias keturias esmines dimensijas: 1. *strateginį dinamiškumą* (kuris disertacijoje apibrėžiamas kaip *valdžios gebėjimas* iniciatyviai *numatyti ir lanksčiai reaguoti* į vis sudėtingesnius politinius uždavinius, siekiant išvengti krizių, *organizuotai ir laiku įgyvendinti* strateginius ir / ar struktūrinius pokyčius), 2. *tarpsektorinį bendradarbiavimą* (kuris disertacijoje apibrėžiamas kaip *skirtingų institucijų ar sektorių* (viešojo, privataus ir nevyriausybinio) *sąveika* siekiant *kolektyvinio sprendimų priėmimo*, kur valdžios institucijos ir socialiniai partneriai įsipareigoja formuluoti konsensu grįstą viešąją politiką ar priimti konkretų sprendimą, *grįstą dalijimusi informacija ir ištekliais bei bendra veikla* tam, kad būtų pasiekta geriausių rezultatų, kurių pasiekti būtų neįmanoma, jeigu institucijos ar sektoriai veiktų atskirai), 3. *tarpinstitucinį bendradarbiavimą* (kuris disertacijoje apibrėžiamas kaip *koordinavimo ir vadovavimo veiklos, grįstos tarpusavio priklausomybe ir sąveika* ir derybomis tarp dvejų ar daugiau institucinių vienetų, *neturinčių hierarchinio ryšio*, siekiant bendrų rezultatų, kurių nebūtų galima pasiekti šioms institucijoms dirbant atskirai) ir 4. *įgalintąjį pilietiškumą* (kuris disertacijoje apibrėžiamas kaip *valdžios ir piliečių sąveika* sprendimų priėmimo ir viešųjų paslaugų bendrakūros procesuose, *grįsta valdžios skaidrumu, atvirumu ir piliečių įgalinimu, aktyvaus ir dalyvaujančio pilietiškumo*

kompetencijų vystymu). Galima teigti, kad šios dimensijos tarpusavyje yra glaudžiai susijusios ir visų jų pasireiškimas viešojo valdymo sistemoje yra būtinas, tačiau skirtingas, priklausomai nuo aplinkos sąlygų ir valdžios gebėjimų priimti šioms sąlygoms adekvačius sprendimus.

5. Atlikto kokybinio empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad Lietuvoje, kaip ir kitose šalyse, tiek mokslininkų, tiek ir praktikų lygmeniu dar nėra aiškaus sutarimo, kaip traktuoti sumaniojo viešojo valdymo koncepciją.

Teisinėje bazėje įtvirtintos nuostatos yra orientuotos daugiau į *strategiškai pajėgus, atviro ir įgaliojimų suteikiančio ir visuomenės poreikius atitinkančio valdymo* pobūdį. O viešojoje erdvėje išsakytose nuomonėse ir interviu metu apklaustų ekspertų pasisakymuose yra pastebimi *orientacijos į rezultatą ir įrodymų panaudojimą, prisitaikymo prie aplinkos pokyčių ir atitinkamo reagavimo į juos ir novatoriškų metodų bei informacinių technologijų panaudojimo* aspektai.

6. Atlikto kiekybinio empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad respondentų nuomonė apie sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką Lietuvoje smarkiai *skiriasi, priklausomai nuo respondentų atstovaujamo sektoriaus*.

Viešajame sektoriuje dirbantys ir vadovaujančias pareigas einantys valstybės tarnautojai palankiau vertina esamą situaciją Lietuvos viešajame sektoriuje kalbėdami apie sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raišką ir pabrėžia teigiamus veiksnius. O privačiam, NVO bei švietimo ir mokslo sektoriui atstovaujantys respondentai pateikia kritiškesnę esamos situacijos vertinimą ir sumaniojo viešojo valdymo raišką Lietuvoje vertina labiau neigiamai negu teigiamai.

7. Sumaniojo viešojo valdymo raidą *Lietuvoje lemia (skatina ir riboja) įvairūs veiksniai*:

- Strateginį dinamiškumą *skatinantys* veiksniai:
 - *sukurta viešojo administravimo stebėsenos valstybiniu lygmeniu sistema;*
 - *diegiama į rezultatus orientuoto valdymo sistema;*
 - *sukurti finansinių išteklių paskirstymo ir perskirstymo mechanizmai.*
- Strateginį dinamiškumą *ribojantys* veiksniai:
 - *analitinių gebėjimų valdžios institucijose trūkumas;*
 - *menkas vadovų įsitraukimas į veiklos valdymo procesus;*
 - *politinio palaikymo ir stiprios politinės valios stoka;*
 - *mažas valstybės tarnybos sistemos lankstumas;*
 - *vieningos valstybės tarnautojų rotacijos ir mobilumo sistemos Lietuvoje trūkumas.*
- Tarpsektorinį bendradarbiavimą *skatinantys* veiksniai:
 - *vadovų kadencijų atsiradimas ir iš dalies centralizuotos valstybės tarnautojų atrankos įtvirtinimas;*
 - *pakankamai įvairios suinteresuotųjų įtraukimo į strateginių sprendimų priėmimą formos.*
- Tarpsektorinį bendradarbiavimą *ribojantys* veiksniai:
 - *vadovų lyderystės trūkumas ir palyginti mažas valstybės tarnybos konkurencingumas;*

- *nepakankamas suinteresuotųjų ir socialinių partnerių noras įsitraukti į bendradarbiavimo procesą ir jų riboti gebėjimai (dalyvavimo patirties stoka);*
- *bendros atsakomybės ir įsipareigojimo už priimtus strateginius sprendimus stoka.*
- Tarpinstitucinį bendradarbiavimą skatinantys veiksniai:
 - *išplėtotas neformalus bendradarbiavimas ir asmeniniai ryšiai;*
 - *įtvirtinti tarpinstituciniai veiklos planai kaip pagrindinis tarpinstitucinio bendradarbiavimo šalyje įrankis.*
- Tarpinstitucinį bendradarbiavimą ribojantys veiksniai:
 - *nepakankamas atsakingų vadovų ir / ar koordinatorių įsitraukimas;*
 - *nepakankamai išplėtotą tarpinstitucinio bendradarbiavimo kultūrą ir bendradarbiavimo praktikos bei tradicijų stoka;*
 - *griežtai ir detalai nereglamentuota atskaitomybės ir atsiskaitymo tvarka;*
 - *bendros informacinės sistemos, kuri leistų tarp skirtingų valdžios institucijų keistis reikalinga informacija, duomenimis ir dokumentais, stoka.*
- Įgalintąjį pilietiškumą skatinantys veiksniai:
 - *Trišalės tarybos veikla, leidžianti iškelti problemas ir teikti pasiūlymus;*
 - *Vyriausybės prisijungimas prie Atviros Vyriausybės partnerystės iniciatyvos.*
- Įgalintąjį pilietiškumą ribojantys veiksniai:
 - *žemas aktyvaus piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo lygis;*
 - *piliečių aktyvumo stoka ir nepakankama piliečių dalyvavimo patirtis bei gebėjimų įsitraukti į strateginių sprendimų priėmimą trūkumas;*
 - *piliečių įtraukimo ir jų skatinimo dalyvauti viešojo valdymo procesuose strategijos stoka;*
 - *grįžtamojo ryšio teikimo piliečiams trūkumas.*

8. Remiantis atlikta analize, išskirtinos šios svarbiausios sumaniojo viešojo valdymo vystymo kryptys Lietuvoje:

- *Stiprinti valdžios institucijose analitinius gebėjimus, daugiau investuojant ne į duomenų surinkimo procesą, bet į duomenų analizę.*
- *Modernizuoti valstybės tarnybą, visų pirma suteikiant valstybės tarnybos sistemai Lietuvoje daugiau lankstumo ir atvirumo.*
- *Spręsti valstybės tarnybos problemas padėtų centralizuotas valstybės tarnautojų strateginių kompetencijų tobulinimas, taip sudarant tinkamas prielaidas turėti valstybės tarnyboje veiksmingesnius esamus ir būtinus žmogiškuosius išteklius ir siekiant konkurencingos valstybės tarnybos.*
- *Nustatyti aiškias procedūras ir suformuoti specifinius mechanizmus, kaip įtraukti suinteresuotuosius ir socialinius partnerius į strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo procesą.*
- *Skatinti suinteresuotuosius ir socialinius partnerius efektyviai įsitraukti į strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo procesą, investuoti žmogiškuosius bei finansinius išteklius ir keistis informacija.*

- *Suformuoti efektyviai veikiančią tarpinstitucinio bendradarbiavimo sistemą, užtikrinančią skirtingų valdžios institucijų koordinavimą įgyvendinant tarpinstitucinius veiklos planus ir informacijos sklaidą, skatinančią komunikaciją.*
- *Parengti piliečių įtraukimo į strateginių sprendimų priėmimo procesą strategiją ir/ar programą, kurioje būtų identifiukuoti piliečių dalyvavimo būdai ir mechanizmai, apibrėžtos jų dalyvavimo skatinimo priemonės ir gebėjimų aktyviai įsitraukti į viešojo valdymo procesus tobulinimo galimybės.*
- *Didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skaidrumą, įtraukiant piliečius į vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis, jų poreikių nustatymo tyrimus, viešųjų paslaugų kūrimo bei teikimo procesus ir užtikrinti efektyvų grįžtamojo ryšio piliečiams teikimą.*

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. *Lietuva 2030: pažangos ataskaita*. Vilnius: 2014.
2. Agranoff, R.; Yildiz, M. (2007). Decision Making in Public Management Networks. In G. Morcol (Eds.). *Handbook of Decision Making*. Boca Raton, FL: CRC Press.
3. Albert, S. R.; Fetzer, R. C. (2005). Smart Community Networks: Self-directed Team Effectiveness in Action. *Team Performance Management*, 11 (5), p. 144–156.
4. Alford, J.; Hughes, O. (2008). Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management. *American Review of Public Administration*, 38 (2), p. 130–148.
5. Alkandari, A.; Alnasheet, M.; Alshekhly, I. F. T. (2012). Smart Cities. *Journal of Advanced Computer Science and Technology Research*, 2 (2), p. 79–90.
6. Ansell, C. K.; Gash, A. (2012). Stewards, Mediators, and Catalysts: Towards a Model of Collaborative Leadership. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17 (1), p. 1–21.
7. Ansell, C.; Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, p. 543–571.
8. Bailey, A.; Ngwenyama, O. (2011). The Challenge of E-participation in the Digital City: Exploring Generational Influences among Community Telecentre Users. *Telematics and Informatics*, 28, p. 204–214.
9. Bakos, L. A. (2011). Smart City Management and Holonic Manufacturing Concept. *Annuals of DAAAM for 2011 & Proceedings of the 22nd International DAAAM Symposium*, 22 (1), p. 1623–1624.
10. Bakvis, H.; Juillet, L. (2004). *The Horizontal Challenge, Line Departments, Central Agencies and Leadership*. Ottawa: Canada school of Public Service.
11. Barab, S. A.; Plucker, J. A. (2002). Smart People or Smart Contexts? Cognition, Ability, and Talent Development in an Age of Situated Approaches to Knowing and Learning. *Educational Psychologist*, 37 (3), p. 165–182.
12. Bartenberger, M.; Grubmuller-Regent, V. (2014). The Enabling Effects of Open Government Data on Collaborative Governance in Smart City Context. *JeDEM Journal of Democracy*, 6 (1), p. 36–48.
13. Batagan, L. (2011). Smart Cities and Sustainability Models. *Informatica Economica*, 13 (3), p. 80–87.
14. Batty, M. et al. (2012). Smart Cities of the Future. *European Physical Journal*, 214, p. 481–518.
15. Baubinaitė, K. (2014). *Valstybės plėtros strategijos formavimas globalizacijos sąlygomis*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
16. Baum, C.; Maio, A. D. (2000). Research Note: Gartner's Four Phases of E-government Model. [žiūrėta 2014-10-05]. Prieiga internetu: <http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=317292>.
17. Bealey, F. (1999). *The Blackwell Dictionary of Political Science*. Oxford: Blackwell Publishers.
18. Bennett, C. (1985). From the Dark to the Light: the Open Government Debate in Britain. *Journal of Public Policy*, 5, p. 187–213.
19. Bevir, M. (2010). *Democratic Governance*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

20. Bevir, M.; Rhodes, R. (2003). Traditions of Governance: Interpreting the Changing Role of the Public Sector. *Public Administration*, 81 (1), p. 1–17.
21. Bitinas, B.; Rupšienė, L.; Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
22. Bogdanor, V. (2005). Introduction. In V. Bogdanor (Eds.). *Joined-up Government*. British Academy Occasional Paper 5. Oxford: Oxford University Press.
23. Bouckaert, G. (2012). Trust and Public Administration. *Administration*, 60 (1), p. 91–115.
24. Bovaird, T.; Löffler, E. (2003a). *Public Management and Governance*. London: Routledge.
25. Bovaird, T.; Löffler, E. (2003b). Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, Models and Methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69, p. 313–328.
26. Brannen, M. Y.; Doz, Y. (2012). The Languages of Strategic Agility: Trapped in Your Jargon or Lost in Translation? *California Management Review*. 54 (3), p. 77–97.
27. Bryson, J. M.; Crosby, B. C.; Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66 (Special Issue), p. 44–55.
28. Buškevičiūtė, J.; Gaulė, E.; Šiugždinienė, J. (2014). What Does Smartness in Public Governance Mean? Smart Public Governance Conceptualization. In *Proceedings of the 22th NISPAcee Annual Conference “Government vs. Governance in Central and Eastern Europe”, May 22 – 24, Budapest, Hungary*.
29. Callahan, K. (2007). Citizen Participation: Models and Methods. *International Journal of Public Administration*, 30, p. 1179–1196.
30. Caragliu, A.; Del Bo, Ch.; Nijkamp, P. (2011). Smart Cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, 18 (2), p. 65–82.
31. Castells, M. (2006). *Informacijos amžius. Ekonomika, visuomenė ir kultūra. Tapatumo galia*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
32. Catlaw, T. J. (2007). *Fabricating the People*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
33. Chandler, H. E. (1998). Towards Open Government: Official Information on the Web. *New Library World*, 99, p. 230–237.
34. Chapman, R. A.; Hunt, M. (2006). *Open Government in a Theoretical and Practical Context*. Aldershot, Hants, England; Burlington, VT: Ashgate.
35. Chourabi, H.; et al. (2012). Understanding Smart Cities: An Integrative Framework. *45th International Conference on System Sciences*, p. 2289–2297.
36. Christensen, T. (2012). Post-NPM and Changing Public Governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1, p. 1–11.
37. Christensen, T.; Laegreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67 (6), p. 1059–1066.
38. Christensen, T.; Laegreid, P. (Eds.). *New Public Management*. Aldershot: Ashgate, 2001.
39. Christensen, T.; Lagreid, P. (2008). The Challenge of Coordination in Central Government Organizations: The Norwegian Case. *Public Organization Review*, 8, p. 97–116.

40. Christensen, T.; Lagreid, P. (2011). Complexity and Hybrid Public Administration – Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organization Review*, 11, p. 407–423.
41. Coe, A.; Paquet G.; Roy, J. (2001). E-Government and Smart Communities: A Social Learning Challenge. *Social Sciences Computer Review*, 19 (1), p. 80–93.
42. Connecting Government: Whole of Government Responses to Australia’s Priority Challenges. (2004). [žiūrėta 2014-11-01]. Prieiga internetu: www.apsc.gov.au/__data/assets/pdf_file/.../connectinggovernment.pdf
43. Cooper, T. L.; Bryer, T. A.; Meek, J. W. (2006). Citizen-Centered Collaborative Public Management. *Public Administration Review*, 66, p. 76–88.
44. Creighton, J. L. (2005). *The Public Participation Handbook: Making Better Decisions through Citizen Involvement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
45. Creswell, J. W. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
46. Cufaude, F. (2004). The Art of Facilitative Leadership: Maximizing Others’ Contributions. *Systems Thinker*, 15 (10), p. 2–5.
47. Čiegis, R. (2004). *Ekonomika ir aplinka: subalansuotos plėtros valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.
48. Daft, R. L.; Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design. *Management Science*, 32, p. 554–571.
49. Del Castillo, J.; Paton, J.; Barroeta, B. (2013). Smart Specialization and Clusters: The Basque Country Case, Regiolab. [žiūrėta 2014-07-01]. Prieiga internetu: www.reunionesdeestudiosregionales.org/Oviedo2013/htdocs/.../p880.pdf
50. Deznin, N. K.; Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4th ed.). London: SAGE Publications.
51. Domarkas V.; Lukoševičienė V. (2006). Elektroninė valdžia informacijos teikimo visuomenei aspektu. *Viešojo politika ir administravimas*, 16, p. 73–86.
52. Doz, Y. L.; Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You to Stay Ahead of the Game*. First Edition. Pearson Education.
53. Doz, Y.; Kosonen, M. (2014). *Governments for The future: Building the Strategic and Agile State*. Sintra Studies Publications.
54. Edelenbos, J.; Van Buuren, A.; Klijn, E. H. (2013). Connective Capacities of Network Managers. *Public Management Review*, 15 (1), p. 131–159.
55. Eger, J. M. (2009). Smart Growth, Smart Cities, and the Crisis at the Pump A Worldwide Phenomenon. *I-Ways Journal of E-Government Policy and Regulation*, 32, p. 47–53.
56. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), p. 532–550.
57. *Engaging Citizens in Policy-making: Information, Consultations and Public Participation*. OECD Public Management Policy Brief, 2001, No 10.
58. Ergazakis, E.; Ergazakis, K.; Askounis, D.; Charalabidis, Y. (2011). Digital Cities: Towards an Integrated Decision Support Methodology. *Telematics and Informatics*, 28, p. 148–162.
59. European Commission. (2001). *European Governance – A White Paper*. [Žiūrėta 2014-11-21]. Prieiga internetu: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1396296021416&uri=CELEX:52001DC0428>

60. Europos Sąjungos Strategija „Europa 2020“ – Commission Communication. Europe 2020: a strategy for smart, sustainable and inclusive growth, March 2010. [Žiūrėta 2014-07-21]. Prieiga internetu: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>
61. Farrell, D.; Goodman, A. (2013). Government by Design: Four Principles for a Better Public Sector. McKinsey Company. [Žiūrėta 2014-07-01]. Prieiga internetu: http://www.mckinsey.com/insights/public_sector/government_by_design_four_principles_for_a_better_public_sector
62. Ferguson, D. (2009). Research Brief on Understanding Horizontal Governance. [Žiūrėta 2014-07-01]. Prieiga internetu: http://www.centreforliteracy.qc.ca/sites/default/files/CTD_ResearchBrief_Horizontal%20Governance_sept_2009.pdf
63. Foray, D.; David, P. A.; Hall, B. H. (2011). Smart Specialization: From Academic Idea to Political Instrument, the Surprising Career of a Concept and the Difficulties Involves in Its Implementation. MTEI Working Paper, Lausanne.
64. Fung, A. (2006). Varieties of Participation in Democratic Governance. *Public Administration Review*, 66, p. 66–75.
65. Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešojo politika ir administravimas*, 13 (3), p. 372–385.
66. Gaulė, E.; Šiugždinienė, J.; Buškevičiūtė, J. (2014). The Need of Smartness in Public Governance. In *Proceedings of the 8th Scientific Conference “Business and Management 2014”, May 15–16, Vilnius*.
67. Giffinger, R. (2011). *European Smart Cities: The Need for a Place Related Understanding*. [Žiūrėta 2014-07-01]. Prieiga internetu: http://www.smartcities.info/files/04%20-%20Rudolf%20Giffinger%20-%20SC_Edinburgh_VUT_RGiffinger.pdf
68. Giffinger, R., et al. (2007). *Ranking of European Medium-sized Cities*. Final Report, Vienna.
69. Gil-Garcia, J. R. (2012). Towards a Smart State? Inter-agency Collaboration, Information Integration, and beyond. *Information Polity*, 17, p. 269–280.
70. Glor, E. D. (2005). About Empowerment. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* 10 (1), p. 1–20.
71. Goerge, D., Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 Update (4th ed.). Boston: Allyn&Bacon, p. 231.
72. Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. SAGE Publications.
73. Graab, A. C. (2011). The Smart Grid: A Smart Solution to a Complicated Problem. *William and Mary Law Review*, 52 (6), p. 2051–2076.
74. Gray, B. (2007). He Process of Partnership Construction. In P. Glasbergen; F. Biermann; A. P. J. Mol (Eds.). *Partnerships, Governance and Sustainable Development*. Cheltenham: Edward Elgar.
75. Grindle, M. S. (2007). Good Enough Governance Revisited. *Development Policy Review*, 25 (5), p. 553-574.
76. Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. London: SAGE Publications.

77. Guogis, A.; Gudelis, D. (2003). Pilietinė visuomenė ir socialinė politika: naujosios viešosios vadybos galimybės. *Sociologija*, 4, p. 14-19.
78. Haines, S. G. (1998). *Systems Thinking&Learning*. Massachusetts: HRD Press.
79. Hay, S.; Kapitzke, C. (2009). Smart State for a Knowledge Economy: Reconstituting Creativity through Student Subjectivity. *British Journal of Sociology of Education*, 30 (2), p. 151-164.
80. Halligan, J. (2010). Post-NPM Responses to Disaggregation through Coordination Horizontally and Integrating Governance. In P. Laegreid, K. Verhoest (Eds.). *Governance of Public Sector Organizations*. Palgrave: Macmillan.
81. Halligan, J.; Buick, F.; O'Flynn, J. (2011). Experiments with Joined-up, Horizontal and Whole-of-government in Anglophone Countries. In A. Massey (Eds.). *International Handbook on Civil Service Systems*. Edward Elgar Publishing: UK.
82. Hämmäläinen, T.; Kosonen, M.; Doz, Y. L. *Strategic Agility in Public Management: New Perspectives from INSEAD-Sitra*. INSEAD: The Business School of the World, 2012.
83. Hatt, B.; Otto, S. (2011). A Demanding Reality: Print-Media Advertising and Selling Smartness in a Knowledge Economy. *Educational Studies*, 47, p. 507-526.
84. Held, D. (2002). *Demokratijos modeliai*. Vilnius: Eugrimas.
85. Hill, C.; Lynn, L. E. (2005). Is Hierarchical Governance in Decline? Evidence from Empirical Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, p. 73-96.
86. Hollands, R. G. (2008). Will the Real Smart City Please Stand Up? Intelligent, Progressive or Entrepreneurial? *City*, 12 (3), p. 303-320.
87. Hood, C. (1991). Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69 (1), p. 3-19.
88. Hopkins, M.; Couture, C.; Moore, E. (2001). Moving from the Heroic to the Everyday: Lessons Learned from Leading Horizontal Projects. [Žiūrėta 2014-07-01]. Prieiga internetu: <http://publications.gc.ca/collections/Collection/SC94-81-2001E.pdf>
89. Hughes, O. (1998). *Public Management and Administration*. London: Macmillan.
90. IAP2 (2007). IAP2 Spectrum of Public Participation. Thornton, CO: International Association for Public Participation. [Žiūrėta 2014-06-29]. Prieiga internetu: http://iap2.affiniscap.com/associations/4748/files/IAP2%20Spectrum_vertical.pdf
91. Irvin, R. A.; Stansbury, J. (2004). Citizen Participation in Decision Making: Is It Worth the Effort? *Public Administration Review*, 64 (1), p. 55-65.
92. Yin, R., K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5nd ed.). London: SAGE Publications.
93. Jeong, J.; Kim, M.; Yoo, K. (2013). Cloud Based Smart Education System for E-Learning Content Services. *CES-Cube*, 25, p. 131-133.
94. Jervis, P.; Richards, S. (1997). *Public Management: Raising Our Game*. Public Money&Management, April-June, p. 9-16.
95. Jiang, Y.; Shen, J. (2010). Measuring the Urban Competitiveness of Chinese Cities in 2000. *Cities*, 27 (5), p. 307-314.
96. Johnston, E. W.; Hicks, D.; Nan, Ning&Auer, J. C. (2010). Managing the Inclusion Process in Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research*, 21 (4), p. 699-721.

97. Johnston, E.; Hansen, D. (2011). Design Lessons for Smart Governance Infrastructures. Chapter in *American Governance 3.0: Rebooting the Public Square?* An edited book by the National Academy of Public Administration.
98. Jucevičienė, P.; Jucevičius R. (2014). What Does It Mean to Be Smart? *Proceedings of the 8th Scientific Conference "Business and Management 2014"*, May 15–16, Vilnius.
99. Jucevičius, G. (2004). The Socio-Economic Preconditions for the Emergence of the Innovative City. *Social Science*, 4 (46), p. 9–17.
100. Jucevičius, R. (2014). Sumaniujo miesto vystymo strateginės dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (3), p. 427–441.
101. Jucevičius, R.; Liugailaitė-Radzvickienė, L. (2013). Smart Development: A Conceptual Framework. In *The Proceedings of the 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning, ICICKM*, 212–219.
102. Kay, A. (2011). Path Dependency and the CAP. *Journal of European Public Policy*, 10 (3), p. 405–420.
103. Karazijienė, Ž.; Sabonienė, A. (2010). Žinių visuomenės formavimas žinių ekonomikos kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 15, p. 566–573.
104. Kaufmann, D. L. (1980). *Systems Two: Human Systems*. St. Paul: Future Systems.
105. Kaufmann, D.; Kraay, A.; Mastruzzi, M. (2008). Governance Matters VII: Aggregate and Individual Governance Indicators, 1996–2007. *World Bank Policy Research*. Working Paper No. 4654.
106. Keane, J. (2009). *The Life and Death of Democracy*. New York, NY: Simon and Schuster.
107. Kettl, D. F. (2000). *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Washington: Brookings Institution Press.
108. Kickbusch, I.; Gleicher, D. (2014). Smart Governance for Health. In I. Kickbusch and D. Gleicher (Eds.), *Smart Governance for Health and Well-being: The Evidence*. Denmark: World Health Organizations.
109. Kjaer, A. M. (2006). Making Sense of Governance. *Politica*, 38 (1), p. 116–18.
110. Klijn, E. H. (2008). Complexity Theory and Public Administration: What's New? *Public Management Review*, 10 (3), p. 299–317.
111. Klijn, E. H.; Koppenjan, J. (2012). Governance Network Theory: Past, Present and Future. *Policy & Politics*, 40 (4), p. 587–606.
112. Klijn, E. H.; Steijn, B.; Edelenbos, J. (2010). The Impact of Network Management on Outcomes in Governance Networks. *Public Administration*, 88 (4), p. 1063–1082.
113. Komninos, N. (2002). *Intelligent Cities: Innovation, Knowledge systems and Digital Spaces*. London and New York: Taylor and Francis, Spon Press.
114. Komninos, N. (2006). The Architecture of Intelligent Cities: Integrating Human, Collective, and Artificial Intelligence to Enhance Knowledge and Innovation. *2nd International Conference on Intelligent Environment*, Athens, 13–20.
115. Komninos, N. (2008). *Intelligent Cities and Globalization of Innovation Networks*. London and New York: Routledge.
116. Komninos, N. (2011). Intelligent Cities: Variable Geometries of Spatial Intelligence. *Intelligent Buildings International*, 3, p. 172–188.
117. Kourtit, K.; Nijkamp, P. (2012). Smart Cities in the Innovation Age. *Innovation – the European Journal of Social Sciences Research*, 25 (2), p. 93–95.

118. Kvale, S. (1996). *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: SAGE Publications.
119. Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
120. Lane, J. E. (2009). *State Management*. London: Routledge.
121. Lathrop, D.; Ruma, L. R. T. (2010). *Open Government: Transparency, Collaboration, and Participation in Practice*. O'Reilly Media, Inc. Graven stein Highway North: Sebastopol.
122. Leighninger, M. (2012). Mapping Deliberative Civic Engagement: Pictures From a (R)evolution. In T. Nabatchi, J. Gastil, M. Weiksner, M. Leighninger (Eds.), *Democracy in Motion: Evaluating the Practice and Impact of Deliberative Civic Engagement*. New York: Oxford University Press.
123. Lenihan D. (2007). *Progressive Governance for Canadians*. Ottawa: Public Policy Forum.
124. Lietuvos Respublikos Finansų ministro įsakymas *Dėl 2008-2009 metų informavimo ir viešinimo priemonių plano informavimo apie Europos Sąjungos struktūrinę paramą planui įgyvendinti patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2008, Nr. 129-4923.
125. Lietuvos Respublikos Korupcijos prevencijos įstatymas, Valstybės žinios, 2002, Nr. 57-2297.
126. Lietuvos Respublikos Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas, Valstybės žinios, 1997, Nr. 2-16.
127. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas *Dėl nacionalinės kovos su korupcija 2011-2014 metų programos patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2002, Nr. 10-355.
128. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas *Dėl šešioliktosios vyriausybės 2012-2016 metų programos*, 2012-12-13, Nr. XII-51.
129. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas *Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2012, Nr. 61-3050.
130. Lietuvos Respublikos Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas. Valstybės žinios, 2011, Nr. 163-7739.
131. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas. Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130.
132. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo projektas Nr. VIII-1316. [Žiūrėta 2015-08-01]. Prieiga internetu: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=1041306&p_tr2=2%20
133. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas *Dėl viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2009, Nr. 81-3391.
134. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Valstybės žinios, 1999, Nr. 60-1945.
135. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl 2014-2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2012, Nr. 144-7430.
136. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir veiksmų programas*, Valstybės žinios, 2007, Nr. 114-4637.

137. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl projektų administravimo ir finansavimo taisyklių patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2008, Nr. 4-132.
138. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl stebėsenos informacinės sistemos nuostatų ir stebėsenos informacinės sistemos duomenų saugos nuostatų patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2011, Nr. 55.
139. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl stebėsenos komiteto veiksmų programų, įgyvendinančių Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją, įgyvendinimo priežiūrai atlikti sudarymo*, Valstybės žinios, 2007, Nr. 10-396.
140. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2010, Nr. 102-5279.
141. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl valstybės informacinių sistemų steigimo ir įteisinimo taisyklių patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2004, Nr. 58-2061.
142. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2011, Nr. 6-230.
143. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategijos patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2014, Nr. 481.
144. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2010, Nr. 69-3440.
145. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos stebėsenos tvarkos aprašo patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2007, Nr. 110-4499.
146. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2012, Nr. 22-1009.
147. Ling, T. (2002). Delivering Joined-up Government in The UK: Dimensions, Issues and Problems. *Public Administration*, 80 (4), p. 615–642.
148. Liugailaitė-Radzvickienė, L. (2012). Miesto inteligentiškumas: žinojimo link. *Acta Humanitarica Universitatis Saulensis*, 14, p. 358–369.
149. MAC (2005). *Senior Executive Service of the Australian Public Service: One APS and One SES*. Canberra: Commonwealth of Australia.
150. Mayer, I.; Edelenbos, J.; Monnikhof, R. (2005). Interactive Policy Development: Understanding or Sustaining Democracy? *Public Administration*, 83 (1), p. 179–199.
151. Martišauskienė, E. (2008). Ugdomojo mokymo retrospektyva ir dabartis (V. Rajecko Ugdomojo mokymo ir konstruktyvizmo paralelės). *Pedagogika*, 89, p. 11–17.
152. McGuire, M. (2006). Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review*, 66 (Special Issue), p. 33–43.
153. McGuire, M.; Agranoff, R.; Silvia, C. (2011). Putting the „Public“ into Collaborative Public Management. In *Public Management Research Conference Proceedings, Syracuse, NY, June, 2011*.
154. McNabb, D. E. (2009). *The New Face of Government: How Public Managers are Forcing a New Approach to Governance*. Taylor&Francis Group: CRC Press.
155. McQuaid, R. (2010). Theory of Organization Partnership: Partnership Advantages, Disadvantages and Success Factor. In S. Osborne (Eds.). *The New Public Governance*. London: Routledge.
156. Meijer, A.; Bolivar, M. (2013). Governing the Smart City: Scaling-Up the Search for Socio-Techno Synergy. *2013EGPA Conference Proceedings*.

157. Meuleman, L. (2008). *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks, and Markets*. Physica Verlag: Heidelberg.
158. Mitlin, D. (2004). Reshaping Local Democracy. *Environment and Urbanization*, 16 (1), p. 3–8.
159. Mizhari, S.; Vigoda-Gadot, R. (2009). Citizens Learning, Involvement, and Participation in Decision-Making under the Democratic Ethos: A Theoretical Framework and the Israeli Experience. *International Journal of Public Administration*, 32, p. 438–460.
160. Morse, R. S.; Stephens, J. B. (2012). Teaching Collaborative Governance: Phases, Competencies, and Case-Based Learning. *Journal of Public Affairs Education*, 18 (3), 565–584.
161. Mulgan, G. (2009). *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*. Oxford: Oxford University Press.
162. Nabatchi, T. (2012). *A Manager's Guide to Evaluating Citizens Participation*. IBM Center for the Business of Government. Washington.
163. Nam, T.; Pardo, T. A. (2011a). Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People, and Institutions. In *Proceedings of the 12th Annual Digital Government Research Conference*, College Park, Maryland, June 12–15.
164. Nam, T.; Pardo, T. A. (2011b). Smart City as Urban Innovation: Focusing on Management, Policy and Context. 2011b, *ICEGOV2011*, September 26–28, Tallinn, Estonia.
165. Nasr, M.; Ouf, S. (2012). A Proposed Smart E-Learning System Using Cloud Computing Services. *PaaS, IaaS and Web 3.0*, 7 (3), p. 19–24.
166. NCDD (2008). Engagement Streams Framework. [Žiūrėta 2014-06-29]. Prieiga internetu: <http://www.thataway.org/?page-id=1487>.
167. Nye, J. (2011). *The Future of Power*. New York, NY: Public Affairs.
168. Norkus, Z.; Morkevičius, V. (2011). *Kokybinė lyginamoji analizė*. Kaunas: LiDA.
169. Norris, S.; Stevens, B.; Pfefferbaum, K.; Wyche, K.; Pfefferbaum, R. (2008). Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41, p. 127–150.
170. Norvaišas, S. (2007). *Sistemų dinamika ir sprendimų priėmimas*. Vilnius: VGTU leidykla.
171. O'Flynn, J. (2005). *Adding Public Value: A New Era of Contractual Governance?* Presented at the PAC Annual Conference – Public Administration and Management, University of Nottingham, 5–7 September, University of Nottingham, United Kingdom.
172. O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66, p. 353–366.
173. OECD Public Governance Reviews. *Building Competitive Regions: Strategies and Governance*. OECD Publications: France, 2005.
174. OECD Public Governance Reviews. *Colombia: Implementing Good Governance*. OECD Publishing, 2013a.
175. OECD Public Governance Reviews. *DAC Guidelines and Reference Series Applying Strategic Environmental Assessment: Good Practice Guidance for Development Co-operation*. OECD Publishing: Paris, 2006.

176. OECD Public Governance Reviews. *Estonia: Towards a Single Government Approach*. OECD Publishing, 2011a.
177. OECD Public Governance Reviews. *Finland: Working Together to Sustain Success*. OECD Publishing, 2010.
178. OECD Public Governance Reviews. *Focus on Citizens: Public Engagement for Better Policy and Services*. OECD Publishing, 2009.
179. OECD Public Governance Reviews. *Ireland 2008: Towards an Integrated Public Service*. OECD Publishing, 2008.
180. OECD Public Governance Reviews. *OECD Integrity Review of Brazil: Managing Risks for a Cleaner Public Service*. OECD Publishing, 2012a.
181. OECD Public Governance Reviews. *OECD Integrity Review of Italy: Reinforcing Public Sector Integrity, Restoring Trust for Sustainable Growth*. OECD Publishing, 2013b.
182. OECD Public Governance Reviews. *OECD Integrity Review of Tunisia: The Public Sector Framework*. OECD Publishing, 2013c.
183. OECD Public Governance Reviews. *Poland: Implementing Strategic-State Capability*. OECD Publishing, 2013d.
184. OECD Public Governance Reviews. *Slovenia: Towards a Strategic and Efficient State*. OECD Publishing, 2012b.
185. OECD Public Governance Reviews. *Spain: From Administrative Reform to Continuous Improvement*. OECD Publishing, 2013e.
186. OECD Public Governance Reviews. *Towards More Effective and Dynamic Public Management in Mexico*. OECD Publishing, 2011b.
187. OECD Public Governance Reviews: *France: An international perspective on the General Review of Public Policies*. OECD Publishing, 2012c.
188. OECD Public Governance Reviews: The Case for E-Government: Excerpts from the OECD Report “The E-Government Imperative”. OECD Publishing, 2003.
189. OECD, Public Governance Reviews. *Strategic Agility for Strong Societies and Economies*. OECD Publishing, 2012d.
190. OECD. (2013f). *Glossary of Statistical Terms: Accountability*. [Žiūrēta 2014-06-29]. Prieiga internetu: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4757>
191. OECD. (2013g). *Glossary of Statistical Terms: Effectiveness*. [Žiūrēta 2014-06-29]. Prieiga internetu: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=477>
192. OECD. (2013h). *Glossary of Statistical Terms: Transparency*. [Žiūrēta 2014-06-29]. Prieiga internetu: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4474>
193. Orszag, P. R. (2009). Open Government Directive: Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies. Executive Office of the President, Office of Management and Budget, Ed. Washington, DC: The White House, 1–11.
194. Osborne, D.; Geabler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading MA: Addison Wesley.
195. Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8 (3), p. 377–387.
196. Parker, S.; O’Leary, D. (2006). *Re-imagining Government: Putting People at the Heart of New Zealand’s Public Sector*. [Žiūrēta 2014-10-05]. Prieiga internetu: www.psa.org.nz/assets/Campaigns/...public-sector/demos+report+final.pdf

197. Patapas, A.; Raipa, A.; Smalsys, V. (2014). New Public Governance: The Tracks of Changes. *International Journal of Business and Social Research*, 4 (5), p. 25–32.
198. Pearson, I. (2006). The Role of Future ICT in City Development. *Foresight*, 8 (3), p. 3–16.
199. Peters, G. (1998). Managing Horizontal Government: The Politics of Coordination. *Public Administration*, 76, p. 295–311.
200. Peters, G. (2006). Concepts and Theories of Horizontal Policy Management. In G. Peters, J. Pierre (Eds.). *Handbook of Public Policy*. London: Sage Publications.
201. Peters, T. J. (1989). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. London: Pan Book.
202. Petukienė, E. (2010). *Klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymas Lietuvos seniūnijose*. Daktaro disertacija. Kaunas: Technologija.
203. Phillips, S. (2004). The Myths of Horizontal Governance: Is the Third Sector Really a Partner? [Žiūrėta 2014-07-01]. Prieiga internetu: http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working_papers_toronto/phillip_s.susan.pdf
204. Phillips, S. (2006). The Intersection of Governance and Citizenship in Canada: Not Quite the Third Way. IRPP Policy Matters. Monreal. [Žiūrėta 2014-07-01]. Prieiga internetu: <http://irpp.org/wp-content/uploads/assets/research/strengthening-canadian-democracy/the-intersection-of-governance-and-citizenship-in-canada/pmvol7no4.pdf>
205. Pigg, K. E. (2002). Three Faces of Empowerment: Expanding the Theory of Empowerment in Community Development. *Journal of Community Development Society*, 33(1), p. 107–123.
206. Piliutytė, J. (2007). Miestų konkurencingumo koncepcija ir analizės lygmenys. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, p. 81–90.
207. Pivoras, S.; Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (1), p. 27–40.
208. Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the Public Service*. Cambridge, England: Basil-Blackwell.
209. Pollitt, C. (2003). Joined-up Government: a Survey. *Political Studies Review*, 1, p. 34–39.
210. Pollitt, C.; Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press.
211. Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2): p. 62–77.
212. Raipa A. (2011). Naujo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (2), p. 167–182.
213. Raipa A., Petukienė E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, p. 54–62.
214. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 30, p. 22–32.
215. Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, XLIV, p. 652–667.

216. Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham and Philadelphia: Open University Press.
217. Roberts, N. (2004). Public Deliberation in an Age of Direct Citizen Participation. *American Review of Public Administration*, 34 (4), p. 315–353.
218. Rowe, G.; Frewer, L. J. (2005). A Typology of Public Engagement Mechanisms. *Science, Technology & Human Values*, 30 (2), p. 251–290.
219. Scholl, H. J., Scholl, M. C. (2014). Smart Governance: A Roadmap for Research and Practice. In *iConference 2014 Proceedings*, p. 163–176.
220. Schward, R. (2006). Using the Facilitative Leader Approach to Create an Organizational Culture of Collaboration. In S. Schuman (Eds.), *Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook*. Jossey-Bass: USA
221. Schweiker, M. (2010). Aims and Goals of Smart City Management – Putting Quality of Citizens Life First. *Open Days Workshop 05A34 „Smart Sustainable Cities and Regions“*.
222. Sharma, M. K. (2013). E-Governance: A Gateway to Smart Governance. [Žiūrėta 2014-07-21]. Prieiga internetu: <http://wikieducator.org/images/0/0f/Egovbook.pdf>
223. Sinkienė, J. (2008). Miesto konkurencingumo veiksniai. *Viešojo politika ir administravimas*, 25, p. 68–89.
224. Sinkienė, J.; Grumadaitė, K. (2014). Sumanaus regiono konceptualus modelis. *Viešojo politika ir administravimas*, 13 (3), p. 414–426.
225. Skaržauskienė, A. (2008). *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. Daktaro disertacija. Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas.
226. Skelcher, C.; Tofling, J. (2010). *Collaborative Innovation in the Public Sector: An Analytical Framework*. Working Paper Series: Studies in Collaborative Innovations, 1, p. 2–23.
227. Smalskys, V. (2005). „Gerovės valstybės“ ir socialinės viešosios politikos krypties teoriniai aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 11, p. 86–94.
228. Sorensen, E., Torfing, J. (2012). Collaborative Innovation in the Public Sector. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17 (1), p. 1–14.
229. Sorensen, E.; Torfing, J. (2009). Making Governance Networks Effective and Democratic through Metagovernance. *Public Administration*, 87 (2), p. 234–258.
230. Stake R. E. (2005). *Multiple Case Study Analysis*. Boston: Guilford Publications.
231. Stoker, G. (1998). Governance as Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, 50, p. 17–28.
232. Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration*, 36 (1), p. 41–57.
233. Strauss, A., Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
234. Swanson, D. et al. (2009). Seven Guidelines for Policy-Making in an Uncertain World. In D. Swanson and D. Bhadwal (Eds.), *Creating Adaptive Policies: a Guide for Policy-Making in an Uncertain World*. London: Sage.
235. Šaparnienė, D.; Valukonytė, I. (2012). Implementation of Good Governance Principles in Local Self-government: the Case of Šiauliai City. *Socialiniai tyrimai*, 3 (28), p. 98–112.

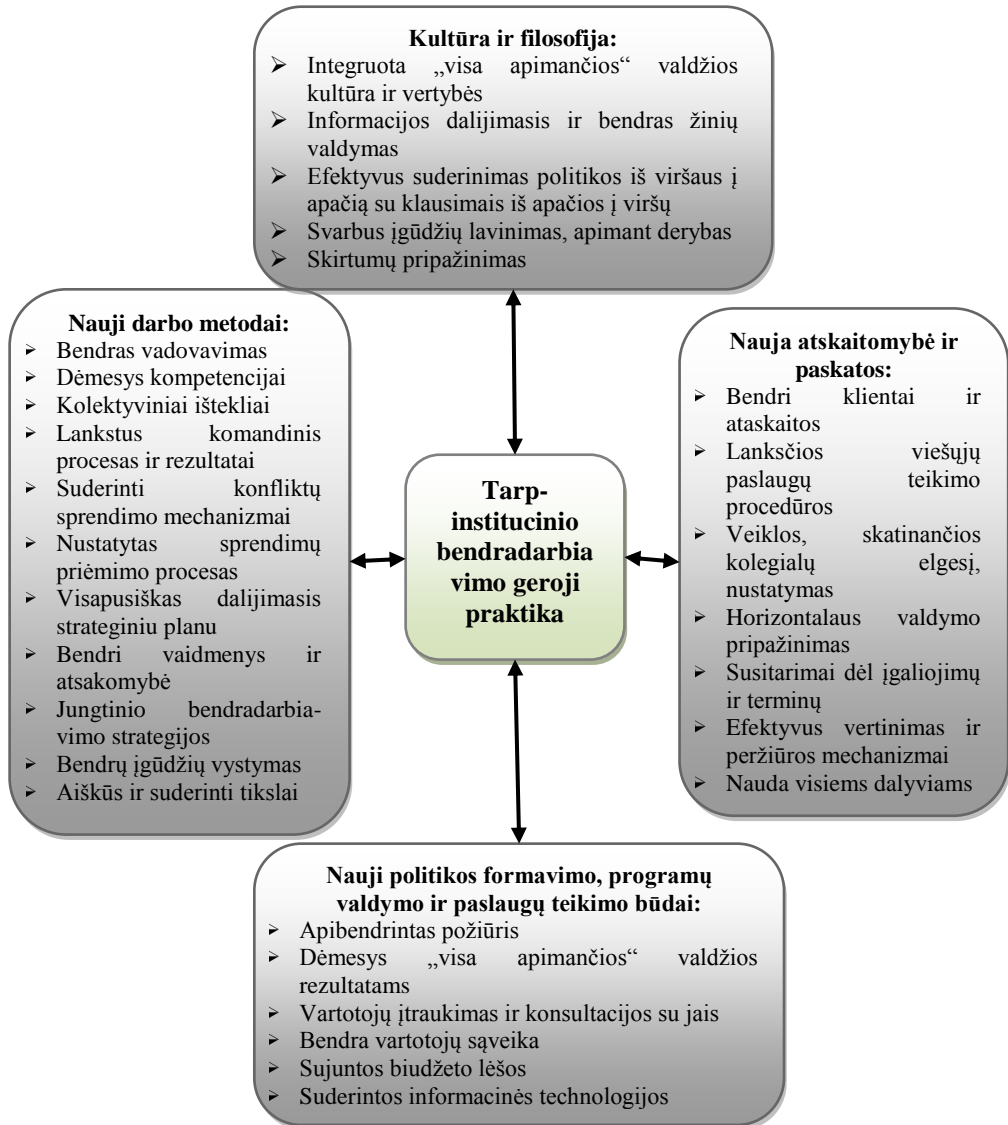
236. Šedžiuvienė, N.; Vveinhardt, J. (2012). Besimokančios organizacijos tapimo intelektualia organizacija gairės. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 1 (30), p. 130–138.
237. Šiugždinienė, J.; Gaulė, E.; Rauleckas, R. (2014). Reshuffling the Strategic Management System to Develop Capacity for Strategic Agility. In P. Joyce, A. Drumaux (Eds.). *Strategic Management in Public Organization: Europe Practices and Perspectives*. Routledge: London.
238. Tandoh-Offin, P. (n. d.). Citizen Empowerment and Engagement in Community Development Decision-making and Planning Processes: The Case of the Potter County Human. [Žiūrėta 2014-07-01]. Prieiga internetu: http://www.academia.edu/602778/Citizen_Empowerment_and_Engagement_in_Community_Development_Decision-Making_and_Planning_Processes_The_Case_of_the_Potter_County_Human
239. Tellis, W. (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3 (3). [Žiūrėta 2015-01-27]. Prieiga internetu: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>
240. The Free Dictionary (n.d.). [Žiūrėta 2014-04-01]. Prieiga internetu: <http://idioms.thefreedictionary.com/>
241. The Obama Administration's Commitment to Open Government: A Status Report. [Žiūrėta 2014-10-05]. Prieiga internetu: <http://www.fas.org/sgp/obama/status.pdf>
242. *The SAGE Handbook of Governance*, ed. by M. Bevir, 2011, SAGE Publications India Pvt Ltd.
243. Thomson, A. M.; Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66 (Special Issue), p. 20–32.
244. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos Teisės universiteto leidykla.
245. Tollefson, C.; Zito, T.; Gale, F. (2012). Symposium Overview: Conceptualizing New Governance Arrangements. *Public Administration*, 90, p. 3–18.
246. Torfing, J.; Triantafillou, P. (2013). What's in a Name? Grasping New Public Governance as a Political Administrative System. *International Review of Public Administration*, 18 (2), p. 9–25.
247. Tranos, E.; Gertner, D. (2012). Smart Networked Cities? *Innovation: The European Journal of Social Sciences Research*, 20 (2), p. 175–190.
248. Transparency International, Lietuvos Nacionalinės atsparumo korupcijai sistemos tyrimas. Vilnius: Eugrimas, 2012, 10-12.
249. Ubaldi, B. (2013). Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives. OECD Working Papers on Public Governance, 22, OECD Publishing. [Žiūrėta 2014-10-05]. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1787/5k46bj4f03s7-en>
250. UN. United Nations Millennium Declaration. Unated Nations, General Assembly. 2000. [Žiūrėta 2013-12-07]. Prieiga internetu: <http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.pdf>
251. United Nations. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. [Žiūrėta 2014-06-29]. Prieiga internetu: <http://mirror.undp.org/magnet/policy>.
252. United Nations. (2009). *What Is Good Governance?* [Žiūrėta 2014-06-29]. Prieiga internetu: <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

253. Vaitkevičiūtė, V. (2001). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas.
254. Van Bueren, E. M.; Klijn, E. H.; Koppenjan, J. F. M. (2003). Dealing with Wicked Problems in Networks: Analyzing an Environmental Debate from a Network Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (2), p. 193–212.
255. Veerle Van Doeveren. (2011). Rethinking Good Governance Identifying Common Principles. *Public Integrity*, 13 (4), p. 301–318.
256. Walravens, N. (2012). Mobile Business and the Smart City: Developing a Business Model Framework to Include Public Design Parameters for Mobile City Services. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 7 (3), p. 121–135.
257. Weber, M. (2007). Bureaucracy. In J. M. Shafritz, A. C. Hyde (Eds.). *Classics of Public Administration*. Boston: Thomson Wadsworth.
258. Whitaker, G. P. (1980). Coproduction: Citizen Participation in Service Delivery. *Public Administration Review*, 40, p. 240–246.
259. Williams, D.; Young, T. (1994). Governance, the World Bank and Liberal Theory. *Political Studies*, 42, p. 84–100.
260. Williams, P. M. (2002). Community Strategies: Mainstreaming Sustainable Development and Strategic Planning? *Sustainable Development*, 10, p. 197–205.
261. Willke, H. (2007). *Smart Governance: Governing the Global Knowledge Society*. Campus Verlag GmbH.
262. Willke, H. (2009). *Smart Governance. Complexity and the Megacity*, VS Verlag für Sozialwissenschaften. 365–378.
263. Winters, J. W. (2011). Why Are Smart Cities Growing? Who Moves and Who Stays. *Journal of Regional Sciences*, 51 (2), p. 253–270.
264. World Bank. (2009). E-Government Primer, Washington, DC; *infoDev/World Bank*. [Žiūrėta 2014-10-05]. Prieiga internetu: <http://www.infodev.org/publications>
265. Zhou, H. (2001). Global Perspectives on E-government. [Žiūrėta 2014-07-01]. Prieiga internetu: http://www.unpan.org/e-government/ZhouE-govUNPAN_files/frame.htm United Nations Division for Public Economics and Public Administration

SL344. 2016-05-06, 28 leidyb. apsk. I. Tiražas 10 egz. Užsakymas 203.
 Išleido Kauno technologijos universitetas, K. Donelaičio g. 73, 44249 Kaunas.
 Spausdino leidyklos „Technologija“ spaustuvė, Studentų g. 54, 51424 Kaunas.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO INICIATYVŲ GEROJI PRAKTIKA



Šaltinis: sudaryta pagal (Ling, 2002).

2 PRIEDAS. SUMANIOJO VIEŠOJO VALDYMO DIMENSIJŲ RAIŠKOS VERTINIMO KRITERIJŲ IR INDIKATORIŲ SISTEMA, ATSKLEIDŽIANT DUOMENŲ RINKIMO METODĄ

Dimensija	Kriterijus	Kriterijaus teorinis pagrindimas	Indikatoriai / rodikliai	Duomenų rinkimo metodas
Strateginis dinamiškumas	<i>Strateginis jautrumas ir išvalgumas</i>	- Nuolatinis išorinės aplinkos stebėjimas, analizė ir vertinimas.	<ul style="list-style-type: none"> • Valdžios institucijos nuolat stebi ir vertina išorinės aplinkos pokyčius. • Strateginių sprendimų priėmimas yra grindžiamas kokybiška situacijos analize. 	<i>Dokumentų analizė / ekspertų interviu</i>
		- Rizikų / iššūkių ir galimybių nustatymas laiku.	<ul style="list-style-type: none"> • Valdžios institucijos kaupia, analizuoja ir vertina stebėsenos informaciją. • Valdžios institucijose veikia rizikos valdymo sistema. 	<i>Dokumentų analizė / ekspertų interviu / apklausa</i>
		- Įrodymais grįstų strateginių sprendimų priėmimas.	<ul style="list-style-type: none"> • Valdžios institucijose veikia sprendimų poveikio vertinimo sistema. • Strateginiai sprendimai yra priimami remiantis sprendimų poveikio vertinimo rezultatais. • Rengiant ir priimant strateginius sprendimus remiamasi daugialybiais informacijos šaltiniais. • Rengiant ir priimant strateginius sprendimus remiamasi išorės konkrečių sričių ekspertų kompetencijomis. • Rengiant ir priimant strateginius sprendimus yra plačiai taikoma geroji tarptautinė patirtis. 	<i>Dokumentų analizė / ekspertų interviu / apklausa</i>
	- Strateginių sprendimų priėmimo operatyvumas.	<ul style="list-style-type: none"> • Valdžios institucijos strateginius sprendimus geba priimti greitai. • Valdžios institucijos strateginius sprendimus geba įgyvendinti reikiamu metu ir apimtimi. • Valdžios institucijos strateginius pokyčius įgyvendina greitai. 	<i>Dokumentų analizė / ekspertų interviu</i>	
	<i>Išteklių lankstumas</i>	- <i>Adaptyvios</i> finansinių išteklių paskirstymo ir perskirstymo sistemos.	<ul style="list-style-type: none"> • Valdžios institucijose veikia prioritetų nustatymo sistema / mechanizmas. • Strateginiams prioritetams įgyvendinti valdžios 	<i>Dokumentų analizė / ekspertų interviu</i>

			<p>institucijose yra skiriama ne mažiau nei 5 proc. visų asignavimų.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valdžios institucijose yra numatytos išteklių perskirstymo procedūros. • Valdžios institucijose yra sukurta lankstumui ir iniciatyvai palanki struktūra. 	
		- Valdžios institucijų kompetencijų ribos / autonomija valdant išteklius, užtikrinanti tinkamos priemonės pasirinkimą.	<ul style="list-style-type: none"> • Valdžios institucijų kompetencija valdant įvairių rūšių išteklius (žmogiškuosius, finansinius ir pan.) yra pakankama. • Valdžios institucijose vyksta nuolatinis vidinis atsinaujinimas siekiant tobulėjimo. 	<i>Dokumentų analizė / apklausa</i>
		- ŽIV sistema, užtikrinanti žmogiškųjų išteklių mobilumą ir reikalingų kompetencijų pritraukimą.	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginiams sprendimams parengti ir įgyvendinti valdžios institucijos geba pritraukti išorės resursus. • Valstybės tarnyboje veikia valstybės tarnautojų (tiek vadovų, tiek specialistų lygmenimis) rotacijos ir mobilumo sistemos. • Valstybės tarnyboje įdiegtos inovatyvios žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, pvz., <i>talentų bankas, greita karjera</i> ir pan. • Vyriausybės pasikeitimas nedaro įtakos pokyčiams valstybės tarnyboje. 	<i>Dokumentų analizė / apklausa</i>
Tarpsektorinis bendradarbiavimas	<i>Įtraukiančioji lyderystė</i>	- Lyderiai demonstruoja įtraukiančiosios lyderystės kompetencijas.	<ul style="list-style-type: none"> • Valdžios lyderiai skatina naujas idėjas, remia inovacijas ir leidžia klysti. 	<i>Ekspertų interviu / apklausa</i>
		- Lyderiai koordinuoja bendradarbiavimą ir įtraukia suinteresuotuosius.	<ul style="list-style-type: none"> • Valdžios lyderiai geba užtikrinti suinteresuotųjų pusių dialogą ir siekti konsensuso. • Valdžios lyderiai skatina bendradarbiavimą ir demonstruoja pasitikėjimą komanda. 	<i>Ekspertų interviu / apklausa</i>

	Bendradarbiavimo platforma	<p>- <i>Suinteresuotųjų</i> įtraukimas į strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo procesą (pvz., darbo grupės, komitetai).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valdžios institucijose yra sudarytos sąlygos (įvairios bendradarbiavimo platformos) strateginių sprendimų rengimo procese dalyvauti suinteresuotiesiems. • Valdžios institucijose yra sukurta ir veikia informacinių technologijų platforma, įgalinanti įvairių lygių tinklaveiką. • Strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo procese dalyvauja (vidiniai ir išoriniai) suinteresuotieji asmenys / grupės. • Valdžios institucijos glaudžiai bendradarbiauja tarpusavyje siekdamos bendrų tikslų. • Valdžios institucijos bendradarbiauja su įvairių sričių (verslo, kultūros ir kt.) socialiniais partneriais. • Valdžios institucijos rengiant ir įgyvendinant strateginius sprendimus glaudžiai bendradarbiauja su mokslo ir studijų institucijomis. 	<i>Dokumentų analizė / ekspertų interviu / apklausa</i>
		<p>- Strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas paremtas <i>derybomis</i> ir <i>konsensusu</i>, užtikrinant suinteresuotųjų <i>lygiateisiškumą</i> (angl. <i>Equility</i>) (dalyviai traktuojami kaip partneriai).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Socialiniai partneriai, dalyvaujantys strateginių sprendimų parengimo procese, turi reikalingus įgaliojimus atstovauti savo institucijai / interesams. • Socialiniai partneriai, dalyvaujantys strateginių sprendimų parengimo procese, traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai. • Valdžios institucijose strateginiai sprendimai yra priimami bendru valdžios institucijų ir socialinių partnerių sutarimu. 	<i>Ekspertų interviu / apklausa</i>
		<p>- Išteklių mainais (angl. <i>Resource Exchange</i>) grįstas strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas (dalijamasi informacija, žiniomis,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginių sprendimų rengėjai ir priėmėjai ir socialiniai partneriai dalijasi žiniomis, informacija ir kompetencijomis. • Valdžios institucijose veikia analitiniai / kompetencijų centrai. 	<i>Dokumentų analizė / ekspertų interviu / apklausa</i>

		kompetencijomis ir pan.).		
	Bendra atsakomybė	- Tarpusavio (abipusis) partnerių <i>pasitikėjimas</i> (angl. <i>Building trust</i>).	<ul style="list-style-type: none"> • Valdžios institucijų ir socialinių partnerių bendradarbiavimas remiasi pasitikėjimu vienas kitu. 	<i>Ekspertų interviu</i>
		- <i>Bendras įsipareigojimas</i> už priimtus sprendimus (ang. <i>Shared commitment</i>).	<ul style="list-style-type: none"> • Socialiniai partneriai prisiima atsakomybę už sprendimą ir jo įgyvendinimą. 	<i>Ekspertų interviu</i>
		- <i>Bendras</i> problemų <i>supratimas</i> (angl. <i>Shared understanding</i>).	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginių sprendimų rengėjai, priėmėjai ir socialiniai partneriai panašiai suvokia problemas ir „kalba viena kalba“. 	<i>Ekspertų interviu</i>
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	Tarpinstitucinės sąveikos platforma	- <i>Tarpinstitucinė sąveika</i> pagal institucijų kompetencijas ir už jų (angl. <i>Across different boundaries</i>).	<ul style="list-style-type: none"> • Valdžios institucijos įgyvendina horizontalias (funkcines), integruotas programas (tarpinstitucines programas). • Valdžios institucijos glaudžiai bendradarbiauja tarpusavyje, įgyvendindamos tarpinstitucines programas. • Valdžios institucijose tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra paremtas tarpusavio pasitikėjimu. 	<i>Dokumentų analizė / ekspertų interviu / apklausa</i>
		- Strateginių sprendimų <i>suderinamumas</i> su ilgalaikė (pvz., valstybės) strategija.	<ul style="list-style-type: none"> • Valdžios institucijų priimti strateginiai sprendimai dera su ilgalaikė valstybės strategija / plėtros kryptimis. • Nustatyti strateginiai tikslai / prioritetai yra realūs ir pasiekiami. • Valdžios institucijos, rengdamos strateginius sprendimus, atsižvelgia į aplinkosaugos, ekonominę ir socialinę-kultūrinę dimensijas. • Valdžios institucijos, rengdamos strateginius veiklos planus ir programas, laikosi darnios plėtros principo. 	<i>Dokumentų analizė / ekspertų interviu / apklausa</i>
		- <i>Lanksčių /</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Valdžios institucijoje rengiant strateginius sprendimus 	<i>Dokumentų analizė /</i>

		<i>palaikomųjų / hibridinių</i> struktūrų (angl. <i>Supportive / hybrid structure</i>) ir komandų formavimas.	yra formuojamos laikinos – tarpinstitucinės bendradarbiavimo platformos (darbo grupės, komitetai, kiti). • Darbas laikinose tarpinstitucinio bendradarbiavimo platformose yra paremtas bendradarbiavimu, skatinamas darbas komandoje.	<i>ekspertų interviu / apklausa</i>
		- <i>Atskaitomybės</i> sistema ir <i>priežiūros</i> mechanizmai.	• Valdžios institucijose yra numatytos atskaitomybės procedūros, nustatytos / įvardintos institucijų pareigos ir teisės. • Valdžios institucijų atsakomybė yra aiškiai apibrėžta.	<i>Dokumentų analizė</i>
	Koordinavimo pajėgumai ir kompetencijos	- Lyderystės ir koordinavimo <i>gebėjimų stiprinimas</i> (pvz., gebėjimas formuluoti horizontalią politiką, rizikos valdymo, duomenų analizės kompetencijos ir pan. vystymas).	• Valstybės tarnyboje yra ugdomi lyderystės, koordinavimo ir bendradarbiavimo gebėjimai. • Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo programos atitinka valdymo inovacijų nulemtus kompetencijų vystymo poreikius. • Valstybės tarnautojų gebėjimams tobulinti skiriama ne mažiau kaip trys procentai darbo užmokesčio fondo. • Valdžios institucijose yra aiškiai išreikšta komandinio darbo kultūra. • Valdžios institucijose efektyviai komunikuojama iš viršaus į apačią, ir atvirkščiai.	<i>Dokumentų analizė / ekspertų interviu</i>
		- Veiklos valdymo sistemų <i>sąveikumas (integruota IT)</i> .	• Valdžios institucijų darbuotojai naudojami informacijos (dokumentų) valdymo sistema. • Valdžios institucijos turi bendrai prieinamas ir integruotas informacines sistemas, leidžiančias keistis informacija. • Valdžios institucijose yra taikomos interaktyvios bendradarbiavimo priemonės.	<i>Dokumentų analizė / apklausa</i>
Įgalintasis pilietiškumas	Piliečių dalyvavimo platforma	- Piliečių dalyvavimo valdymo procesuose (priimant sprendimus ir	• Strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo procese rengiamos ir įgyvendinamos komunikavimo visuomenei strategijos.	<i>Ekspertų interviu / dokumentų analizė / apklausa</i>

		teikiant viešąsias paslaugas) <i>formas ir lygis</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Nustatytos ir viešai paskelbtos piliečių dalyvavimo viešojo valdymo procesuose procedūros. • Reguliariai organizuojami susitikimai (pvz., vieša diskusija, fokus grupė, nacionaliniai forumai) su piliečiais jiems aktualiais klausimais. • Viešųjų paslaugų, teikiamų nevyriausybinių sektoriaus, apimtys (proc.). 	
		- <i>Aktyvaus</i> pilietiškumo kompetencijų vystymas (pvz., dalyvavimas bendruomeninėse / visuomeninėse organizacijose, piliečių patariamieji komitetai).	<ul style="list-style-type: none"> • Vykdomos programos ir priemonės, skatinančios aktyvų piliečių ir bendruomenių įsitraukimą į viešojo valdymo procesus (pvz., dalyvavimas bendruomeninėse / visuomeninėse organizacijose, piliečių patariamieji komitetai). • Valdžia bendradarbiauja su skirtingomis (verslo, mokslo, kultūros ir kt.) piliečių bendruomenėmis. • Veikia trišalė taryba. 	<i>Ekspertų interviu / dokumentų analizė</i>
Grižtamasis ryšys		- <i>Pasitikėjimas</i> valdžios institucijomis.	<ul style="list-style-type: none"> • Piliečių pasitikėjimas valdžios institucijomis nuolat auga. • Valdžios institucijos periodiškai atlieka piliečių pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimą. • Valdžios institucijose nuolat mažėja korupcijos lygis. 	<i>Dokumentų analizė / ekspertų interviu / apklausa</i>
		- <i>Valdžios atvirumas</i> (angl. <i>Openness</i>) ir <i>atskaitomybė</i> (angl. <i>Accountability</i>) piliečiams (informacijos sklaida ir viešieji klausimai).	<ul style="list-style-type: none"> • Valdžios institucijų svetainės yra funkcionalios. • Valdžios institucijos nuolat palaiko ryšius su piliečiais, įvairiomis formomis teikdami jiems aktualią informaciją. • Veikia e. platformos, skirtos piliečiams dalyvauti viešojo valdymo procese. • Piliečiai laiku gauna kokybiškus atsakymus į užklausimus. 	<i>Ekspertų interviu / dokumentų analizė</i>

3 PRIEDAS. EMPIRINIO TYRIMO METU APKLAUSTŲ VIEŠOJO SEKTORIAUS EKSPERTŲ SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Ekspertas	Atstovaujamoji institucija / užimamos pareigos
1.	Aleksaitė-Stabingienė Goda	LR Vyriausybė, Viešojo valdymo ir socialinės aplinkos departamento Viešojo valdymo skyriaus patarėja
2.	Ališauskas Ričardas	LR švietimo ir mokslo ministerija, Strateginių programų skyriaus vedėjas
3.	Avietė Asta	LR ūkio ministerija, Ūkio plėtros departamento Ūkio politikos skyriaus vedėja
4.	Dr. Česonis Gediminas	LR vidaus reikalų ministerija, Regioninės politikos strateginio koordinavimo skyriaus vedėjas
5.	Čiudarienė Daina	LR ūkio ministerija, Strateginio planavimo departamento Projektų valdymo skyriaus vedėja
6.	Kazakevičius Giedrius	LR užsienio reikalų ministerija, Užsienio lietuvių departamento patarėjas
7.	Kirkilaitė-Chetcuti Daiva	LR Vyriausybė, Viešojo valdymo ir socialinės aplinkos departamento Informacinės visuomenės skyriaus vedėja
8.	Kirstukaitė Inga	LR Vyriausybė, Viešojo valdymo ir socialinės aplinkos departamento Strateginio planavimo ir stebėsenos skyriaus patarėja
9.	Kiškis Inesis	LR aplinkos ministerija, Europos Sąjungos paramos administravimo departamento direktorius
10.	Miškinis Gediminas	LR ūkio ministerija, Ministerijos kancleris
11.	Saudargaitė Eglė	LR kultūros ministerija, Strateginio planavimo ir kontrolės departamento direktoriaus pavaduotoja
12.	Seredokaitė Diana	LR finansų ministerija, Informacinių technologijų departamento direktorė
13.	Šmitas Osvaldas	LR ūkio ministerija, Ūkio plėtros departamento direktorius
14.	Žukauskas Edvardas	LR Valstybės tarnybos departamento vyriausiasis patarėjas

4 PRIEDAS. PUSIAU STRUKTŪRUOTO EKSPERTINIO INTERVIU KLAUSIMAI

Baziniai klausimai:

1. Kaip Jūs suprantate, kas yra sumanysis viešasis valdymas? Gal galite įvardinti du tris pagrindinius sumaniojo viešojo valdymo bruožus, kurie Jums atrodo svarbiausi? Kaip Jūs manote, ar gerasis viešasis valdymas skiriasi nuo sumaniojo viešojo valdymo?
2. Kaip dažnai Jūsų įstaigoje rengiant strateginius sprendimus yra pasirenkamas netradicinis / netipinis / nestandartinis sprendimo kelias? Ar galėtumėte iš savo patirties prisiminti konkrečias situacijas, kai problema buvo išspręsta kitaip – neįprastai? Pateikite pavyzdžių.
3. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų įstaigoje yra gebama veikti kritinėse situacijose? Kaip greitai yra reaguojama į pasikeitusias aplinkybes?
4. Ar, Jūsų nuomone, Jūsų įstaiga, priimdama strateginius sprendimus, remiasi savo veiklos patirtimi? Ar yra mokomasi iš klaidų? Gal galite pateikti pavyzdžių.
5. Ar, Jūsų nuomone, Jūsų įstaigoje yra taikomi novatoriški viešojo valdymo veiklos metodai (IT, ŽIV naujovės, pvz., motyvavimo sistema, laikinų struktūrų formavimas, informacijos apsikeitimo sistema, bendradarbiavimas su suinteresuotaisiais, apskritieji stalai)?
6. Kaip Jūs manote, koks yra įstaigos vadovo / lyderio vaidmuo priimant strateginius sprendimus? Ar Jūsų įstaigoje vadovas / lyderis pakankamai įsitraukia į strateginių sprendimų priėmimą? Kaip Jūs manote, kokio vadovo šiandien reikia valstybės tarnyboje?
7. Kaip Jūs manote, ar bendradarbiavimas yra vertybė? Kaip Jūsų įstaigoje yra stiprinami tarpinstitucinio bendradarbiavimo gebėjimai?
8. Bendradarbiaujant tiek tarp institucijų, tiek su suinteresuotaisiais / socialiniais partneriais / piliečiais reikia abipusio pasitikėjimo. Kaip Jūs vertinate, ar Jūsų įstaigoje pasitikėjimas tarp partnerių yra pakankamas?
9. Kaip Jūsų įstaigoje yra įtraukiami piliečiai į strateginių sprendimų rengimo procesą? Ar Jūsų įstaiga turi parengusi tam tikrą planą / strategiją, kaip ji bendradarbiauja su piliečiais, su suinteresuotaisiais?
10. Kiek, Jūsų nuomone, Jūsų įstaigoje priimami strateginiai sprendimai atitinka aplinkos sąlygas? Ar priimami sprendimai yra adekvatūs aplinkai?

Tikslinamieji klausimai pagal dimensijas:

Sumaniojo viešojo valdymo dimensija	Klausimai pagal dimensijas
<i>Strateginis dinamiškumas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ar Jūsų įstaigoje yra atliekamas nuolatinis išorinės aplinkos stebėjimas bei vertinimas ir kokią įtaką jo rezultatai turi nustatant strateginius prioritetus? • Kaip Jūsų įstaigoje veikia sprendimų poveikio vertinimo sistema ir kiek strateginiai sprendimai yra priimami remiantis poveikio vertinimo rekomendacijomis (t. y. ar strateginiai sprendimai yra priimami remiantis įrodymais)? • Kokiais sudėtiniais informacijos šaltiniais yra remiamasi priimant strateginius sprendimus (t. y. ekspertų konsultacijomis, užsienio šalių patirtimi, gerosios praktikos pavyzdžiais)? • Kaip Jūsų įstaigoje veikia strateginių prioritetų nustatymo mechanizmas? • Kaip / kokiais būdais, pasikeitus aplinkybėms, Jūsų įstaigoje yra gebama perskirstyti išteklius (tiek finansinius, tiek žmogiškuosius) būtiniesiems strateginiams sprendimams įgyvendinti?
<i>Tarpsektorinis bendradarbiavimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip į strateginių sprendimų rengimą yra įtraukiami išoriniai ir vidiniai suinteresuotieji asmenys / grupės? • Kaip siekiama kolektyvinio suinteresuotųjų įsipareigojimo rengiant sprendimus (prisidėjimas ištekliams, žiniomis, pastangomis)? • Koks lyderio vaidmuo siekiant užtikrinti suinteresuotų pusių dialogą ir siekti konsensuso? • Kiek atsižvelgiama į suinteresuotųjų išreikštą nuomonę priimant sprendimus? • Kokiais būdais galima pagerinti suinteresuotųjų įtraukimą ir siekti konsensu grįstų sprendimų priėmimo?
<i>Tarpinstitucinis bendradarbiavimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip glaudžiai, Jūsų nuomone, valdžios institucijos bendradarbiauja tarpusavyje rengdamos ir įgyvendindamos tarpinstitucines programas? • Kokiais būdais, Jūsų nuomone, galima pagerinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą? • Kaip Jūsų įstaigoje yra tobulinamos lyderystės, koordinavimo ir bendradarbiavimo kompetencijos (tiek žmogiškųjų išteklių, tiek ir procedūrų / IT / infrastruktūros prasme)?
<i>Įgalintasis pilietiškumas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ar ir kaip / koku būdu piliečiai (ar jų atstovai) yra tiesiogiai įtraukiami į strateginių sprendimų rengimo procesą? • Kokią įtaką, Jūsų nuomone, galutinio sprendimo priėmimui turėjo piliečių (ar jų atstovų) išsakyta nuomonė? • Kaip, Jūsų nuomone, yra skatinamas / tobulinamas aktyvus piliečių įsitraukimas į strateginių sprendimų rengimo procesą?

5 PRIEDAS. SUMANIOJO VIEŠOJO VALDYMO APKLAUSOS RAŠTU TYRIMO KLAUSIMYNAS VADOVAUJANČIAS PAREIGAS EINANTIEMS VALSTYBĖS TARNAUTOJAMS

Maloniai prašome užpildyti šį klausimyną. Šia apklausa siekiama sužinoti viešajame sektoriuje dirbančių vadovų *asmeninę patirtį ir nuomonę* apie sumaniojo viešojo valdymo raišką Lietuvos viešojo valdymo sistemoje.

Klausimyną sudaro dvi dalys: 1. Jūsų įstaigos valdymas ir darbo praktika ir 2. Bendroji informacija. Klausimyną užpildyti užtruksite ne ilgiau kaip 20 minučių.

Užtikriname, kad šis tyrimas yra **ANONIMINIS**. Jūsų atsakymai yra **KONFIDENCIALŪS**, gauti rezultatai bus pateikiami tik apibendrinta forma.

Kaip pildyti klausimyną?

Klausimuose prašoma nurodyti pritarimą / nepritarimą teiginiams pagal 7 balų skalę. Atsakydami skalėje pažymėkite geriausiai Jūsų patirtį arba nuomonę atitinkantį tašką.

Šiame tyrime yra daug klausimų apie *Jūsų įstaigą ir strateginį sprendimą*, kur *Jūsų įstaiga* – tai institucija, kurioje jūs dirbate (juridinis asmuo), o *strateginis sprendimas* – tai įgyvendinant Valstybės, Vyriausybės ar ministro prioritetus priimamas sprendimas, kuris sukuria pagrindą realiems pokyčiams, o ne apsiriboja kasdiene įstaigos veikla.

I dalis: Jūsų įstaigos valdymas ir darbo praktika

1. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie strateginį jautrumą ir išvalgumą* Jūsų įstaigoje.

(**Strateginis jautrumas ir išvalgumas suprantamas kaip sąmoningas ir greitas valdžios gebėjimas numatyti aplinkoje kylančius iššūkius, tendencijas, rizikas ar pokyčius ir į juos reaguoti.*)

	Visiškai nepritariu			Sunku atsakyti		Visiškai pritariu	
	1	2	3	4	5	6	7
1.1. Mūsų įstaigoje yra periodiškai stebimi ir vertinami išorinės aplinkos pokyčiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Mūsų įstaigoje veikia veiklos stebėsenos ir vertinimo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Stebėsenos informacijos kaupimas, analizė ir vertinimas yra įtraukti į bendrą strateginių sprendimų rengimo procesą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Stebėsenos informacija padeda priimti kokybiškesnius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Mūsų įstaigoje, remiantis stebėsenos informacija, yra koreguojami strateginiai sprendimai ar jų įgyvendinimo eiga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Mūsų įstaigoje veikia sprendimų poveikio vertinimo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Mūsų įstaigoje strateginiai sprendimai yra priimami remiantis sprendimų poveikio vertinimo rezultatais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8. Mūsų įstaigoje rengiant strateginius sprendimus remiamasi sudėtiniais informacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

šaltiniais (t. y. analitinė informacija, užsienio šalių patirtimi, ekspertų konsultacijomis ir pan.)							
1.9. Mūsų įstaigą galima apibūdinti kaip gebančią laiku aptikti naujas galimybes ir gresiančius pavojus ir tinkamai į juos sureaguoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10. Mūsų įstaiga yra iniciatyvi, t. y. iš anksto numatanti galimas rizikas, galimybes ir iššūkius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11. Mūsų įstaiga, priimdama strateginius sprendimus, remiasi savo veiklos patirtimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12. Mūsų įstaigoje strateginiai sprendimai yra priimami iki suplanuoto termino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.13. Mūsų įstaigoje strateginiai sprendimai yra įgyvendinami iki suplanuoto termino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.14. Mūsų įstaiga strateginiams sprendimams parengti ir įgyvendinti pritraukia išorės resursus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.15. Mūsų įstaigoje rengiant ir priimant strateginius sprendimus dažnai pasirenkamas netradicinis / nestandartinis sprendimo kelias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.16. Mūsų įstaigoje yra taikomi novatoriški viešojo valdymo veiklos metodai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.17. Mūsų įstaigoje priimant strateginius sprendimus yra siekiama praktiškai naudingų ir tvarių rezultatų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.18. Mūsų įstaiga geba priimti strateginius sprendimus reikiamu metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie išteklių valdymo lankstumą Jūsų įstaigoje.**

(*Išteklių lankstumas suprantamas kaip valdžios gebėjimas užtikrinti efektyvų ir lankstų visų rūšių išteklių (tiek finansinių, tiek žmogiškųjų) paskirstymą ar jų perskirstymą, atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes.)

	Visiškai nepritariu			Sunku atsakyti		Visiškai pritariu	
	1	2	3	4	5	6	7
2.1. Mūsų įstaigos autonomija valdant finansinius išteklius yra pakankama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Mūsų įstaigoje finansiniai ištekliai yra paskirstomi remiantis nustatytais prioritetais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Mūsų įstaigoje veikia finansinių išteklių perskirstymo procedūros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Mūsų įstaiga gali perskirstyti finansinius išteklius strateginiams sprendimams įgyvendinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. Mūsų įstaigoje darbuotojai gali pakeisti savo darbo sritį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6. Mūsų įstaigoje darbuotojai gali pereiti dirbti į kitą padalinį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7. Mūsų įstaigoje taikomos novatoriškos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos ir / ar įrankiai (pvz., talentų bankas, greita karjera ir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

pan.)							
2.8. Mūsų įstaigoje yra tobulinamos koordinavimo ir bendradarbiavimo kompetencijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9. Mūsų įstaigoje naudojama integruota organizacijos veiklos valdymo IT sistema, apimanti finansinę, žmogiškųjų išteklių, veiklos rodiklių ir pan. informaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10. Mūsų įstaiga, pasinaudodama integruotomis IT sistemomis, keičiasi reikalinga informacija su kitomis valdžios institucijomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie lyderio / vadovo vaidmenį Jūsų įstaigoje:

	Visiškai nepritariu			Sunku atsakyti		Visiškai pritariu	
	1	2	3	4	5	6	7
3.1. Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai įsitraukia į strateginių sprendimų rengimo procesą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai demonstruoja pasitikėjimą komanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai skatina naujas idėjas ir remia inovacijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai skatina bendradarbiavimą su socialiniais partneriais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai geba užtikrinti socialinių partnerių ir valdžios įstaigų atstovų dialogą ir siekti konsensuso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6. Mūsų įstaigos lyderiams / vadovams pakanka politinės valios įgyvendinti strateginius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7. Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai supranta tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8. Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai supranta piliečių dalyvavimo valdyje svarbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9. Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai, priimdami strateginius sprendimus, didžiausią reikšmę teikia galimybei juos realiai ir efektyviai įgyvendinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10. Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai geba moderuoti strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo procesus, teikdami patarimus ir kitą pagalbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie socialinių partnerių (verslo, nevyriausybinę organizacijų, akademinės bendruomenės, piliečių ir t. t.) įtraukimą į strateginių sprendimų rengimo procesą Jūsų įstaigoje:

	Visiškai nepritariu			Sunku atsakyti		Visiškai pritariu	
	1	2	3	4	5	6	7
4.1. Mūsų įstaigoje rengiant strateginius sprendimus periodiškai dalyvauja socialiniai partneriai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2. Dalyvaujantys strateginių sprendimų rengime socialiniai partneriai yra traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. Mūsų įstaigoje strateginiai sprendimai yra priimami remiantis informacijos ir žinių dalijimusi tarp socialinių partnerių ir mūsų įstaigos atstovų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4. Dalyvaujantys strateginių sprendimų rengime socialiniai partneriai ir mūsų įstaigos atstovai pasitiki vieni kitais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5. Dalyvaujantys strateginių sprendimų rengime socialiniai partneriai ir mūsų įstaigos atstovai panašiai suvokia problemas ir kalba viena kalba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6. Strateginiai sprendimai yra priimami remiantis mūsų įstaigos ir socialinių partnerių bendru sutarimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą Jūsų įstaigoje:

	Visiškai nepritariu			Sunku atsakyti		Visiškai pritariu	
	1	2	3	4	5	6	7
5.1. Mūsų įstaiga ir / ar atskiri jos padaliniai aktyviai dalyvauja tarpinstitucinių programų / veiklos planų rengime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Mūsų įstaiga ir / ar atskiri jos padaliniai glaudžiai bendradarbiauja su kitomis valdžios institucijomis rengiant tarpinstitucines programas / veiklos planus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. Mūsų įstaiga ir / ar atskiri jos padaliniai turi reikalingus įgaliojimus atstovauti savo institucijai / interesams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Mūsų įstaiga ir / ar atskiri jos padaliniai turi užtektinai žmogiškųjų išteklių ir administracinių gebėjimų įgyvendinti tarpinstitucines programas / veiklos planus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. Rengiant tarpinstitucines programas / veiklos planus, yra aiškiai įvardintos mūsų įstaigos ir / ar atskirų jos padalinių atsakomybės ribos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6. Įgyvendinant tarpinstitucines programas / veiklos planus, vyksta efektyvus bendradarbiavimas su kitomis valdžios institucijomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7. Tarpinstitucinių programų / veiklos planų tikslai ir uždaviniai dera su ilgalaikė valstybės strategija / plėtros kryptimis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8. Tarpinstitucinės programos / veiklos planai yra orientuoti į pokyčių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

įgyvendinimą, o ne į rutininę veiklą							
5.9. Tarpinstitucinėms programoms / veiklos planams rengti ir / ar įgyvendinti yra formuojamos laikinos tarpinstitucinio bendradarbiavimo struktūros (pvz., darbo grupės, komitetai ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo struktūrose remiamasi darbo komandoje principais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.11. Mūsų įstaigoje yra analizuojama tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirtis siekiant ją tobulinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.12. Mūsų įstaiga bendradarbiauja įgyvendinant tarpinstitucines programas / veiklos planus, net jei tai neatitinka jos interesų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.13. Mūsų įstaigoje aš galiu neformaliai sutarti su kitais įstaigos padaliniais dėl būtinų veiksmų įgyvendinant strateginius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie piliečių (ar jų atstovų) įtraukimą į strateginių sprendimų priėmimą Jūsų įstaigoje:

	Visiškai nepritariu			Sunku atsakyti		Visiškai pritariu	
	1	2	3	4	5	6	7
6.1. Mūsų įstaigoje yra nustatytos ir viešai paskelbtos piliečių dalyvavimo sprendimų rengimo procesuose procedūros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2. Mūsų įstaigoje yra periodiškai organizuojami susitikimai su piliečiais jiems aktualiais klausimais (pvz., vieša diskusija, <i>focus</i> grupė, nacionaliniai forumai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3. Susitikimai su piliečiais jiems aktualiais klausimais paprastai yra informacinio pobūdžio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4. Susitikimai su piliečiais jiems aktualiais klausimais paprastai vyksta konsultavimo forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5. Susitikimai su piliečiais jiems aktualiais klausimais paprastai vyksta dialogo forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6. Susitikimų su piliečiais rezultatai turi realų poveikį tolimesniems sprendimams arba esamų sprendimų koregavimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7. Mūsų įstaigoje yra analizuojami piliečių įtraukimo į sprendimų rengimą procesai, siekiant juos tobulinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.8. Mūsų įstaigoje yra rengiamos piliečių įtraukimo į sprendimų rengimą strategijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.9. Mūsų įstaigoje yra vykdomos priemonės, skatinančios aktyvų piliečių įtraukimą į sprendimų rengimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

II dalis: Bendroji informacija

7. Jūs esate:

Vyras	<input type="checkbox"/>
Moteris	<input type="checkbox"/>

8. Kiek Jums metų?

35 arba mažiau	<input type="checkbox"/>
36–45	<input type="checkbox"/>
46–55	<input type="checkbox"/>
56–65	<input type="checkbox"/>
66 ir daugiau	<input type="checkbox"/>

9. Koks yra Jūsų aukščiausias išsimokslinimo lygis?

Bakalauro kvalifikacinis laipsnis arba jam prilygintas išsilavinimas	<input type="checkbox"/>
Magistro kvalifikacinis laipsnis arba jam prilygintas išsilavinimas	<input type="checkbox"/>
Daktaro kvalifikacinis laipsnis arba jam prilygintas išsilavinimas	<input type="checkbox"/>
Kita (<i>patikslinkite</i>):	<input type="checkbox"/>

10. Kiek metų Jūs dirbate:

	Mažiau nei 1 metus	1–5 metus	5–10 metų	10–20 metų	Daugiau nei 20 metų
... viešajame sektoriuje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... savo dabartinėje įstaigoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... einate savo dabartines pareigas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kokio tipo įstaigoje Jūs dirbate?

Vyriausybės kanceliarija, Prezidento kanceliarija, Seimo kanceliarija	<input type="checkbox"/>
Ministerija	<input type="checkbox"/>
Kitas centrinio valstybinio administravimo subjektas	<input type="checkbox"/>
Teritorinis valstybinio administravimo subjektas, kurio veiklos teritorija yra didesnė ar sutampanti su apskričių teritorijomis	<input type="checkbox"/>
Teritorinis valstybinio administravimo subjektas, kurio veiklos teritorija yra mažesnė negu apskričių teritorijos	<input type="checkbox"/>
Savivaldybių administravimo subjektai ir jų valdomos ar atskaitingos įstaigos	<input type="checkbox"/>
Kita (<i>prašome nurodyti</i>):	<input type="checkbox"/>

12. Kurioje politikos srityje veikia jūsų įstaiga?

(galite pasirinkti daugiau nei vieną, jeigu jos yra vertinamos kaip bendra viešosios politikos sritis)

Bendros valstybės paslaugos	<input type="checkbox"/>
Gynyba	<input type="checkbox"/>
Viešoji tvarka ir visuomenės apsauga	<input type="checkbox"/>
Ekonomika	<input type="checkbox"/>
Aplinkos apsauga	<input type="checkbox"/>

Būstas ir komunālais ūkis	<input type="checkbox"/>
Sveikatos apsauga	<input type="checkbox"/>
Poilsis, kultūra ir reliģija	<input type="checkbox"/>
Švietimas	<input type="checkbox"/>
Sociālā apsauga	<input type="checkbox"/>
Kita (<i>prasīme norādīt</i>):	<input type="checkbox"/>

Dēkojame, kad uzpildēte klausīmyņu.

6 PRIEDAS. SUMANIOJO VIEŠOJO VALDYMO APKLAUSOS RAŠTU TYRIMO KLAUSIMYNAS PRIVATAUS, NEVYRIAUSYBINIO IR ŠVIETIMO SEKTORIAUS EKSPERTAMS

Maloniai prašome užpildyti šį klausimyną. Šia apklausa siekiama sužinoti Jūsų *asmeninę patirtį ir nuomonę* apie sumaniojo viešojo valdymo raišką Lietuvos viešojo valdymo sistemoje (nacionaliniu lygmeniu).

Klausimyną sudaro dvi dalys: 1. Viešojo sektoriaus institucijų valdymas ir darbo praktika ir 2. Bendroji informacija. Klausimyną užpildyti užtruksite ne ilgiau kaip 15 minučių.

Užtikriname, kad šis tyrimas yra **ANONIMINIS**. Jūsų atsakymai yra **KONFIDENCIALŪS**, gauti rezultatai bus pateikiami tik apibendrinta forma.

Kaip pildyti klausimyną?

Klausimuose prašoma nurodyti pritarimą / nepritarimą teiginiams pagal 7 balų skalę. Atsakydami skalėje pažymėkite geriausiai Jūsų patirtį arba nuomonę atitinkantį tašką.

Šiame tyrime yra daug klausimų apie *strateginį sprendimą* – tai įgyvendinant Valstybės ar Vyriausybės prioritetus priimamas sprendimas, kuris sukuria pagrindą realiems pokyčiams, o ne apsiriboja kasdiene veikla.

I dalis: Viešojo sektoriaus institucijų valdymas ir darbo praktika

1. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie valdžios institucijų strateginį jautrumą ir įžvalgumą*. Valdžios institucijos:

(*Strateginis jautrumas ir įžvalgumas suprantamas kaip sąmoningas ir greitas valdžios gebėjimas numatyti aplinkoje kylančius iššūkius, tendencijas, rizikas ar pokyčius ir į juos reaguoti.)

	Visiškai nepritariu			Sunku atsakyti		Visiškai pritariu	
	1	2	3	4	5	6	7
1.1. Periodiškai stebi ir vertina išorinėje aplinkoje vykstančius pokyčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Panaudoja stebėsenos informaciją priimdamos kokybiškesnius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Rengdamos strateginius sprendimus remiasi sudėtiniais informacijos šaltiniais (t. y. analitine informacija, užsienio šalių patirtimi, ekspertų konsultacijomis ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Geba laiku aptikti naujas galimybes bei gresiančius pavojus ir tinkamai į juos sureaguoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Yra iniciatyvios, t. y. iš anksto numatančios galimas rizikas, galimybes ir iššūkius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Strateginiams sprendimams parengti ir įgyvendinti pritraukia išorės resursus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Rengdamos ir įgyvendindamos strateginius sprendimus, dažnai pasirenka netradicinį / nestandartinį sprendimo kelią	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8. Taiko novatoriškus veiklos valdymo metodus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9. Geba laiku priimti strateginius sprendimus reikiamu metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie valdžios institucijų išteklių valdymo lankstumą.**

(**Išteklių lankstumas suprantamas kaip valdžios gebėjimas užtikrinti efektyvų ir lankstų visų rūšių išteklių (tiek finansinių, tiek žmogiškųjų) paskirstymą ar jų persikirstymą, atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes.)

	Visiškai nepritariu		Sunku atsakyti			Visiškai pritariu	
	1	2	3	4	5	6	7
2.1. Valdžios institucijų savarankiškumas valdant finansinius išteklius yra pakankamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Valdžios institucijose finansiniai ištekliai yra paskirstomi remiantis nustatytais prioritetais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Valdžios institucijos gali savarankiškai perskirstyti finansinius išteklius strateginiams sprendimams įgyvendinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Valdžios institucijose dirbančių darbuotojų mobilumo lygis yra racionalus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. Valdžios institucijose dirbančių darbuotojų rotacijos lygis yra racionalus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6. Valdžios institucijose taikomos novatoriškos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos ir / ar įrankiai (pvz., <i>talentų bankas, greita karjera</i> ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7. Valdžios institucijos, pasinaudodamos integruotomis IT sistemomis, tarpusavyje keičiasi visa reikalinga informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie valdžios institucijų lyderio / vadovo vaidmenį. Valdžios institucijų lyderiai / vadovai:

	Visiškai nepritariu			Sunku atsakyti		Visiškai pritariu	
	1	2	3	4	5	6	7
3.1. Aktyviai įsitraukia į strateginių sprendimų rengimo procesą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Demonstruoja pasitikėjimą savo komanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Skatina naujas idėjas ir remia inovacijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Skatina bendradarbiavimą su socialiniais partneriais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Geba užtikrinti socialinių partnerių ir valdžios institucijų atstovų dialogą ir siekti konsensuso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6. Turi pakankamai politinės valios įgyvendinti strateginius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7. Priimdami strateginius sprendimus didžiausią reikšmę teikia galimybei juos realiai ir efektyviai įgyvendinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8. Geba moderuoti strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo procesus, teikdami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

patarimus ir kitą pagalbą

4. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie socialinių partnerių (verslo, NVO, akademinės bendruomenės ir t. t.) įtraukimą į strateginių sprendimų rengimo procesą valdžios institucijose:

	Visiškai nepritariu		Sunku atsakyti			Visiškai pritariu	
	1	2	3	4	5	6	7
4.1. Valdžios institucijos, rengdamos strateginius sprendimus, periodiškai įtraukia socialinius partnerius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. Dalyvaujantys strateginių sprendimų rengime socialiniai partneriai yra traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. Priimdamos strateginius sprendimus, valdžios institucijos dalijasi informacija ir žiniomis su socialiniais partneriais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4. Dalyvaujantys strateginių sprendimų rengime socialiniai partneriai ir valdžios institucijų atstovai pasitiki vieni kitais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5. Dalyvaujantys strateginių sprendimų rengime socialiniai partneriai ir valdžios institucijų atstovai panašiai suvokia problemas ir <i>kalba viena kalba</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6. Strateginiai sprendimai yra priimami remiantis valdžios institucijų ir socialinių partnerių bendru sutarimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie valdžios institucijų tarpinstitucinį bendradarbiavimą:

	Visiškai nepritariu		Sunku atsakyti			Visiškai pritariu	
	1	2	3	4	5	6	7
5.1. Valdžios institucijos aktyviai dalyvauja rengiant tarpinstitucines programas / veiklos planus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Valdžios institucijos turi užtektinai žmogiškųjų išteklių ir administracinių gebėjimų įgyvendinti tarpinstitucines programas / veiklos planus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. Tarpinstitucinių programų / veiklos planų tikslai ir uždaviniai dera su ilgalaikė valstybės strategija / plėtros kryptimis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Tarpinstitucinės programos / veiklos planai yra orientuoti į strateginių pokyčių įgyvendinimą, o ne į rutininę veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. Tarpinstitucinėms programoms / veiklos planams rengti ir / ar įgyvendinti yra formuojamos laikinos bendradarbiavimo struktūros (pvz., darbo grupės, komitetai ir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

pan.)							
5.6. Tarpinstituciniam bendradarbiavimui būdingas komandinis darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7. Valdžios institucijose yra analizuojama tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirtis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie piliečių (ar jų atstovų) įtraukimą į strateginių sprendimų priėmimą valdžios institucijose:

	Visiškai nepritariu			Sunku atsakyti		Visiškai pritariu	
	1	2	3	4	5	6	7
6.1. Valdžios institucijose yra nustatytos ir viešai paskelbtos piliečių dalyvavimo sprendimų rengimo procesuose procedūros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2. Valdžios institucijos periodiškai organizuoja susitikimus su piliečiais jiems aktualiais klausimais (pvz., vieša diskusija, fokus grupė, nacionaliniai forumai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3. Susitikimai su piliečiais jiems aktualiais klausimais paprastai yra tik informacinio pobūdžio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4. Susitikimai su piliečiais jiems aktualiais klausimais paprastai vyksta konsultavimo forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5. Susitikimai su piliečiais jiems aktualiais klausimais paprastai vyksta dialogo forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6. Susitikimų su piliečiais rezultatai turi realų poveikį tolimesniems sprendimams arba esamų sprendimų koregavimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7. Valdžios institucijos analizuoja piliečių įtraukimo į sprendimų rengimą procesus, siekdamas juos tobulinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.8. Valdžios institucijos rengia piliečių įtraukimo į sprendimų rengimą strategijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.9. Valdžios institucijos vykdo priemones, skatinančias aktyvų piliečių įtraukimą į sprendimų rengimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II dalis: Bendroji informacija

7. Jūs esate:

Vyras	<input type="checkbox"/>
Moteris	<input type="checkbox"/>

8. Kiek Jums metų?

35 arba mažiau	<input type="checkbox"/>
36–45	<input type="checkbox"/>
46–55	<input type="checkbox"/>
56–65	<input type="checkbox"/>
66 ir daugiau	<input type="checkbox"/>

9. Koks yra Jūsų aukščiausias išsimokslinimo lygis?

Bakalauro kvalifikacinis laipsnis arba jam prilygintas išsilavinimas	<input type="checkbox"/>
Magistro kvalifikacinis laipsnis arba jam prilygintas išsilavinimas	<input type="checkbox"/>
Daktaro kvalifikacinis laipsnis arba jam prilygintas išsilavinimas	<input type="checkbox"/>
Kita (<i>patikslinkite</i>):	<input type="checkbox"/>

10. Jūs dirbate?

Privačiame sektoriuje	<input type="checkbox"/>
Nevyriausybiniam sektoriuje	<input type="checkbox"/>
Mokslo ir / ar švietimo sektoriuje	<input type="checkbox"/>
Kita (<i>prašome nurodyti</i>):	<input type="checkbox"/>

Dėkojame, kad užpildėte klausimą.

7 PRIEDAS. SUBDIMENSIJŲ SKALIŲ PATIKIMUMO ĮVERTINIMO REZULTATAI (N=150)

Dimensija	Dimensijos Kronbacho alfa	Subdimensija	Subdimensijos Kronbacho alfa	Teiginiai
Strateginis įautrumas ir išvalgumas	0,916	Įrodymais grįstas sprendimų priėmimas	0,932	<ul style="list-style-type: none"> - Stebėsenos informacijos kaupimas, analizė ir vertinimas yra įtraukti į bendrą strateginių sprendimų rengimo procesą; - Stebėsenos informacija padeda priimti kokybiškesnius sprendimus; - Mūsų įstaigoje veikia sprendimų poveikio vertinimo sistema; - Mūsų įstaigoje strateginiai sprendimai yra priimami remiantis sprendimų poveikio vertinimo rezultatais; - Mūsų įstaigoje rengiant strateginius sprendimus remiamasi sudėtiniais informacijos šaltiniais (t. y. analitine informacija, užsienio šalių patirtimi, ekspertų konsultacijomis ir pan.); - Mūsų įstaigoje remiantis stebėsenos informacija yra koreguojami strateginiai sprendimai ar jų įgyvendinimo eiga.
		Strateginių sprendimų priėmimo operatyvumas	0,927	<ul style="list-style-type: none"> - Mūsų įstaiga yra iniciatyvi, t. y. iš anksto numatanti galimas rizikas, galimybes ir iššūkius; - Mūsų įstaigą galima apibūdinti kaip gebančią laiku aptikti naujas galimybes ir gresiančius pavojus ir tinkamai į juos sureaguoti; - Mūsų įstaigoje strateginiai sprendimai yra priimami iki suplanuoto termino; - Mūsų įstaigoje strateginiai sprendimai yra įgyvendinami iki suplanuoto termino; - Mūsų įstaiga geba priimti strateginius sprendimus reikiamu metu.
Išteklių lankstumas	0,65	Valdžios institucijų autonomija skirstant finansinius išteklius	0,854	<ul style="list-style-type: none"> - Mūsų įstaigoje finansiniai ištekliai yra paskirstomi remiantis nustatytais prioritetais; - Mūsų įstaigoje veikia finansinių išteklių perskirstymo procedūros; - Mūsų įstaiga gali perskirstyti finansinius išteklius strateginiams sprendimams įgyvendinti;
		Žmogiškųjų išteklių lankstumas	0,807	<ul style="list-style-type: none"> - Mūsų įstaigoje darbuotojai gali pakeisti savo darbo sritį; - Mūsų įstaigoje darbuotojai gali

Dimensija	Dimensijos Kronbacho alfa	Subdimensija	Subdimensijos Kronbacho alfa	Teiginiai
				pereiti dirbti į kitą padalinį; - Mūsų įstaigoje taikomos novatoriškos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos ir / ar įrankiai (pvz., <i>talentų bankas, greita karjera ir pan.</i>).
Įtraukianti lyderystė	0,954	Įtraukiančios lyderystės kompetencijos	0,939	- Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai demonstruoja pasitikėjimą komanda; - Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai skatina naujas idėjas ir remia inovacijas; - Mūsų įstaigos lyderiams / vadovams pakanka politinės valios įgyvendinti strateginius sprendimus; - Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai, priimdami strateginius sprendimus, didžiausią reikšmę teikia galimybei juos realiai ir efektyviai įgyvendinti; - Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai, priimdami strateginius sprendimus, didžiausią reikšmę teikia galimybei juos realiai ir efektyviai įgyvendinti.
		Koordinuojančios lyderystės kompetencijos	0,942	- Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai įsitraukia į strateginių sprendimų rengimo procesą; - Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai skatina bendradarbiavimą su socialiniais partneriais; - Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai skatina bendradarbiavimą su socialiniais partneriais; - Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai geba užtikrinti socialinių partnerių ir valdžios įstaigų atstovų dialogą ir siekti konsensuso; - Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai supranta tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą; - Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai supranta piliečių dalyvavimo valdyme svarbą; - Mūsų įstaigos lyderiai / vadovai geba moderuoti strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo procesus, teikdami patarimus ir kitą pagalbą.
Bendradarbiavimo platforma	0,859	Suinteresuotųjų įtraukimas	0,770	- Mūsų įstaigoje strateginių sprendimų rengime periodiškai dalyvauja socialiniai partneriai; - Mūsų įstaigoje rengiant ir priimant strateginius sprendimus dažnai pasirenkamas netradicinis / nestandartinis sprendimo kelias; - Mūsų įstaigoje yra taikomi

Dimensija	Dimensijos Kronbacho alfa	Subdimensija	Subdimensijos Kronbacho alfa	Teiginiai
				novatoriški viešojo valdymo veiklos metodai; - Mūsų įstaigoje priimant strateginius sprendimus yra siekiama praktiškai naudingų ir tvarių rezultatų.
		Sprendimai, paremti derybomis ir konsensu	0,644	- Dalyvaujantys strateginių sprendimų rengime socialiniai partneriai yra traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai; - Mūsų įstaiga ir / ar atskiri jos padaliniai turi reikalingus įgaliojimus atstovauti savo institucijai / interesams.
		Sprendimai, paremti išteklių mainais	0,594	- Mūsų įstaigoje strateginiai sprendimai yra priimami remiantis informacijos ir žinių dalijimusi tarp socialinių partnerių ir mūsų įstaigos atstovų; - Mūsų įstaiga strateginiams sprendimams parengti ir įgyvendinti pritraukia išorės resursus.
Pasidalinta atsakomybė			0,906	- Dalyvaujantys strateginių sprendimų rengime socialiniai partneriai ir mūsų įstaigos atstovai pasitiki vieni kitais; - Strateginiai sprendimai yra priimami remiantis mūsų įstaigos ir socialinių partnerių bendru sutarimu; - Dalyvaujantys strateginių sprendimų rengime socialiniai partneriai ir mūsų įstaigos atstovai panašiai suvokia problemas ir <i>kalba viena kalba</i> .
Tarpinstitucinės sąveikos platforma	0,895	Tarpinstitucinė sąveika pagal kompetencijas	0,937	- Mūsų įstaiga ir / ar atskiri jos padaliniai aktyviai dalyvauja tarpinstitucinių programų / veiklos planų rengime; - Mūsų įstaiga ir / ar atskiri jos padaliniai glaudžiai bendradarbiauja su kitomis valdžios institucijomis rengiant tarpinstitucines programas / veiklos planus.
		Spendimų suderinamumas su ilgalaike strategija	0,857	- Tarpinstitucinių programų / veiklos planų tikslai ir uždaviniai dera su ilgalaike valstybės strategija / plėtros kryptimis; - Tarpinstitucinės programos / veiklos planai yra orientuoti į pokyčių įgyvendinimą, o ne į rutininę veiklą.
		Lanksčių (palaikomųjų) struktūrų formavimas	0,698	- Tarpinstitucinėms programoms / veiklos planams rengti ir / ar įgyvendinti yra formuojamos laikinos tarpinstitucinio bendradarbiavimo struktūros (pvz., darbo grupės,

Dimen- sija	Dimensijos Kronbacho alfa	Subdimensija	Subdimensijos Kronbacho alfa	Teiginiai
				komitetai ir pan.); - Tarpinstitucinio bendradarbiavimo struktūrose remiamasi darbo komandoje principais; - Mūsų įstaiga bendradarbiauja įgyvendinant tarpinstitucines programas / veiklos planus, net jei tai neatitinka jos interesų.
Koordinavimo pajėgumai ir kompetencijos	0,732	Lyderystės ir koordinavimo gebėjimų stiprinimas	0,814	- Mūsų įstaiga ir / ar atskiri jos padaliniai turi užtektinai žmogiškųjų išteklių ir administracinių gebėjimų įgyvendinti tarpinstitucines programas / veiklos planus; - Mūsų įstaigoje yra tobulinamos koordinavimo ir bendradarbiavimo kompetencijos; - Mūsų įstaiga, priimdama strateginius sprendimus, remiasi savo veiklos patirtimi; - Mūsų įstaigoje yra analizuojama tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirtis, siekiant ją tobulinti; - Mūsų įstaigoje aš galiu neformaliai sutarti su kitais įstaigos padaliniais dėl būtinų veiksmų įgyvendinant strateginius sprendimus.
		Veiklos valdymo sistemų sąveikumas	0,817	- Mūsų įstaigoje naudojama integruota organizacijos veiklos valdymo IT sistema, apimanti finansinę, žmogiškųjų išteklių, veiklos rodiklių ir pan. informaciją; - Mūsų įstaiga, pasinaudodama integruotomis IT sistemomis, keičiasi reikalinga informacija su kitomis valdžios institucijomis.
Piliečių dalyvavimo galimybės	0,874	Piliečių dalyvavimo platforma	0,820	- Mūsų įstaigoje yra periodiškai organizuojami susitikimai su piliečiais jiems aktualiais klausimais (pvz., vieša diskusija, <i>fokus</i> grupė, nacionaliniai forumai); - Susitikimai su piliečiais jiems aktualiais klausimais paprastai yra informacinio pobūdžio; - Susitikimai su piliečiais jiems aktualiais klausimais paprastai vyksta konsultavimo forma; - Susitikimai su piliečiais jiems aktualiais klausimais paprastai vyksta dialogo forma.
		Piliečių dalyvavimo	0,847	- Mūsų įstaigoje yra analizuojami piliečių įtraukimo į sprendimų

Dimensija	Dimensijos Kronbacho alfa	Subdimensija	Subdimensijos Kronbacho alfa	Teiginiai
		tobulinimas		<p>rengimą procesai, siekiant juos tobulinti;</p> <p>- Mūsų įstaigoje yra rengiamos piliečių įtraukimo į sprendimų rengimą strategijos.</p>
Grižtamojo ryšio teikimas			0,673	<p>- Susitikimų su piliečiais rezultatai turi realų poveikį tolimesniems sprendimams arba esamų sprendimų koregavimui;</p> <p>- Mūsų įstaigoje yra nustatytos ir viešai paskelbtos piliečių dalyvavimo sprendimų rengimo procesuose procedūros.</p>

8 PRIEDAS. SUBDIMENSIJŲ SKALIŲ PAGRĮSTUMO ĮVERTINIMO REZULTATAI (N=150)

<i>Strateginis dinamiškumas</i>						
Dimensija (Kronbacho alfa)	Subdimensija	Teiginių skaičius	Kronbacho alfa	R*vid	R*min	R*max
Strateginis jautrumas ir įžvalgumas (0,916)	Nuolatinis aplinkos stebėjimas, analizė ir vertinimas	1	-	-	-	-
	Rizikų / iššūkių / galimybių nustatymas laiku	1	-	-	-	-
	Įrodymais grįstas sprendimų priėmimas	6	0,932	0,695	0,554	0,905
	Strateginių sprendimų priėmimo operatyvumas	5	0,927	0,717	0,612	0,903
Išteklių lankstumas (0,65)	Adaptyvios finansinių išteklių paskirstymo / perskirstymo sistemos	1	-	-	-	-
	Valdžios institucijų autonomija skirstant finansinius išteklius	3	0,854	0,588	0,534	0,66
	Žmogiškųjų išteklių lankstumas	3	0,807	0,583	0,463	0,773
<i>Tarpsektorinis bendradarbiavimas</i>						
Dimensija	Subdimensija	Teiginių skaičius	Kronbacho alfa	R*vid	R*min	R*max
Įtraukiančioji lyderystė (0,954)	Įtraukiančiosios lyderystės kompetencijos	5	0,939	0,756	0,669	0,935
	Kordinuojančiosios lyderystės kompetencijos	6	0,942	0,729	0,649	0,84
Bendradarbiavimo platforma (0,859)	Suinteresuotųjų įtraukimas	4	0,77	0,455	0,229	0,67
	Sprendimai, paremti derybomis ir konsensusu	2	0,644	0,475	0,475	0,475
	Sprendimai, paremti išteklių mainais	2	0,594	0,422	0,422	0,422
Pasidalinta atsakomybė (0,906)	-	3	0,906	0,762	0,701	0,799

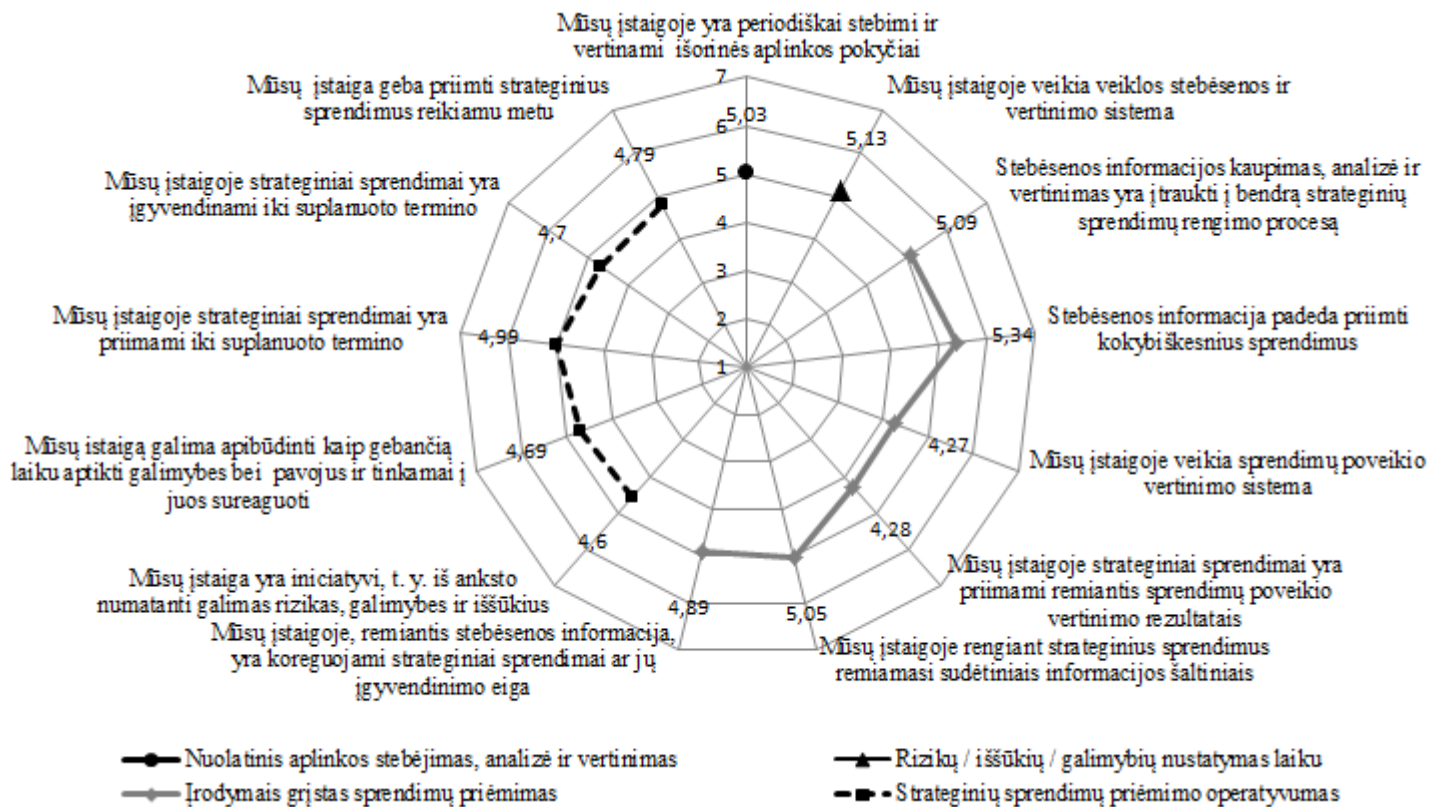
<i>Tarpinstitucinis bendradarbiavimas</i>						
Dimensija (Kronbacho alfa)	Subdimensija	Teiginių skaičius	Kronbacho alfa	R*vid	R*min	R*max
Tarpinstitucinės sąveikos platforma (0,895)	Tarpinstitucinė pagal kompetencijas ribose	2	0,937	0,882	0,882	0,882
	Spendimų suderinamumas su ilgalaikė strategija	2	0,857	0,749	0,749	0,749
	Lanksčių (palaikomųjų) struktūrų formavimas	3	0,698	0,435	0,227	0,653
	Atskaitomybės sistema ir priežiūros mechanizmai	1	-	-	-	-
Koordinavimo pajėgumai ir kompetencijos (0,732)	Lyderystės ir koordinavimo gebėjimų stiprinimas	5	0,814	0,467	0,359	0,598
	Veiklos valdymo sistemų sąveikumas	2	0,817	0,69	0,69	0,69
<i>Igalintasis pilietiškumas</i>						
Dimensija (Kronbacho alfa)	Subdimensija	Teiginių skaičius	Kronbacho alfa	R*vid	R*min	R*max
Piliečių dalyvavimo galimybės (0,874)	Piliečių dalyvavimo platforma	4	0,82	0,533	0,352	0,675
	Piliečių dalyvavimo tobulinimas	2	0,847	0,734	0,734	0,734
	Aktyvaus dalyvavimo kompetencijų vystymas	1	-	-	-	-
Grįžtamojo ryšio teikimas (0,673)	-	2	0,673	0,507	0,507	0,507

*R - Pirsono tiesinis koreliacijos koeficientas tarp indikatorių: min, max ir vidurkis.

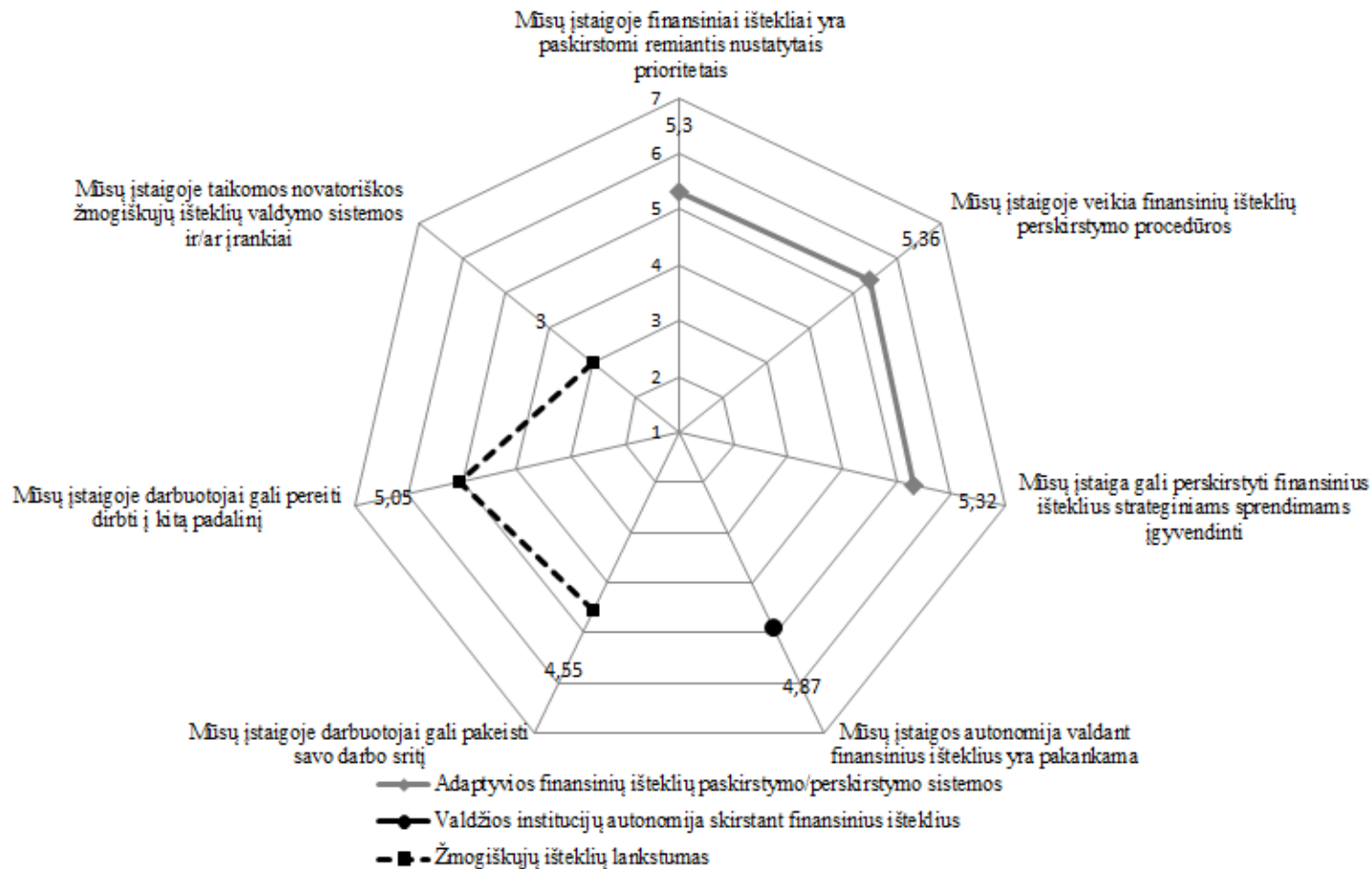
9 PRIEDAS. SUMANIOJO VIEŠOJO VALDYMO ESMINĖS POKYČIŲ INICIATYVOS LIETUVOJE, NUMATYTOS LIETUVOS PAŽANGOS STRATEGIJOJE *LIETUVA 2030*

Strategiškai pajėgi valdžia	Atviras ir įgaliojimų suteikiantis valdymas	Visuomenės poreikius atitinkantis valdymas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas centrinės ir vietinės valdžios institucijose ir bendruomenėse. ➤ Užtikrinti, kad strateginiai sprendimai būtų priimami bendradarbiaujant ir siekiant plataus sutarimo, plačiai konsultuojantis su socialiniais ir ekonominiais partneriais. ➤ Įdiegti visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus apimančią kompetencijų valdymo modelį, leidžiantį sutelkti reikalingas darbuotojų kompetencijas, kad būtų sėkmingai pasiekti institucijos tikslai ir įgyvendinti veiklos prioritetai. ➤ Pasiiekti, kad valstybės tarnyba būtų ribotos apimties, lanksti, profesionali, atskaitinga ir orientuota į veiklos rezultatus. Siekti, kad visiems viešajam interesui tenkinantiems viešojo sektoriaus darbuotojams būtų taikomi vienodi veiklos ir valdymo standartai. ➤ Optimizuoti institucijų veiklos mastą, nuolat analizuojant atliekamas funkcijas ir atsisakant netikslingos ar perteklinės veiklos. ➤ Diegti įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą, strategiškai valdyti kompetencijas, reikalingas veiklai tobulinti, stiprinti analitinius gebėjimus. Užtikrinti, kad valdymo sprendimai būtų priimami remiantis įrodymais pagrįsta informacija. ➤ Viešojo valdymo srityje plačiai įgyvendinti vertės už pinigų iniciatyvą, optimizuojant vykdomą veiklą (pvz., atitinkamų bendrųjų funkcijų centralizavimas, geresnis turto valdymas) ir viešųjų paslaugų teikimą pasirinktomis kryptimis (pvz., daugiau ir geresnės kokybės paslaugų su tais pačiais ištekliais arba mažiau išteklių tam pačiam ar net aukštesniam paslaugų lygiui). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sudaryti realias galimybes viešąsias paslaugas teikti ne tik valdžios institucijoms, bet ir bendruomenėms, nevyriausybinėms organizacijoms ir privačiam sektoriui. ➤ Sukurti mechanizmus, padėsiančius piliečius ir kitas suinteresuotas grupes įtraukti į visuomenės poreikių nustatymą ir užtikrinti jų dalyvavimą konstruktyvaus dialogo forma visais sprendimų priėmimo lygmenimis. ➤ Siekiant skaidrumo ir didesnės atskaitomybės, informaciją apie atskiro valdžios lygmens viešąsias išlaidas skelbti centralizuotai. Valdžios institucijos informaciją turi skelbti aiškia ir visuomenei suprantama forma. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plačiai įtraukti piliečius į paslaugų teikimo būdo nustatymą ir tobulinimo procesus, nuolat atlikti piliečių pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimus, pasiekti abipusį susitarimą dėl paslaugų teikimo standartų ir masto. ➤ Skatinti susitarimus su vietos bendruomene dėl paslaugų teikimo masto ir kokybės standartų (angl. <i>Citizens Charters</i>). ➤ Viešąsias paslaugas teikti vadovaujantis subsidiarumo ir vieno langelio principais, užtikrinant, kad jos būtų teikiamos arčiausiai vartotojų esančiose institucijose, vartotojams priimtinausiu būdu. ➤ Veiksmingam paslaugų teikimui užtikrinti panaudoti naujausias technologijas, viešąsias paslaugas teikti ir elektroninėje erdvėje. ➤ Didinti viešojo valdymo atskaitomybę ir orientaciją į rezultatus, valdžios institucijų motyvaciją susiejant su teikiamų paslaugų kokybe ir vartotojų pasitenkinimu teikiamomis paslaugomis. ➤ Užtikrinti aukštą gyvenimo kokybę ir įsidarbinimo galimybes visos šalies gyventojams (nesvarbu, kurioje vietovėje jie gyventų), modernizuojant ir kuriant infrastruktūrą ir skatinant smulkiojo ir vidutinio verslo plėtrą skirtinguose šalies regionuose. Visoje šalies teritorijoje siekti vienodų socialinės ir ekonominės aplinkos standartų.

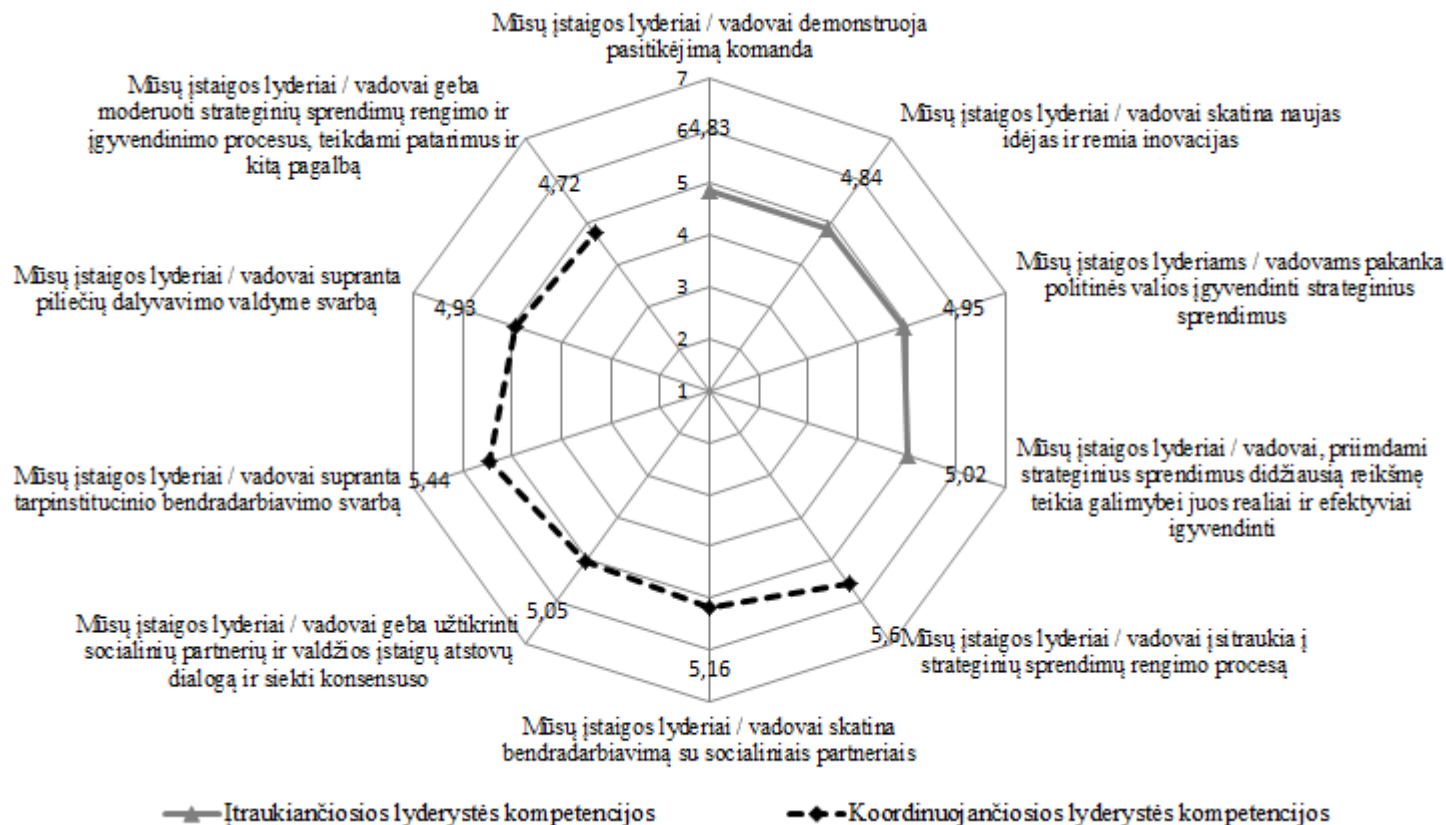
10 PRIEDAS. STRATEGINIS JAUTRUMAS IR ĮŽVALGUMAS LIETUVOJE: VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ POŽIŪRIS



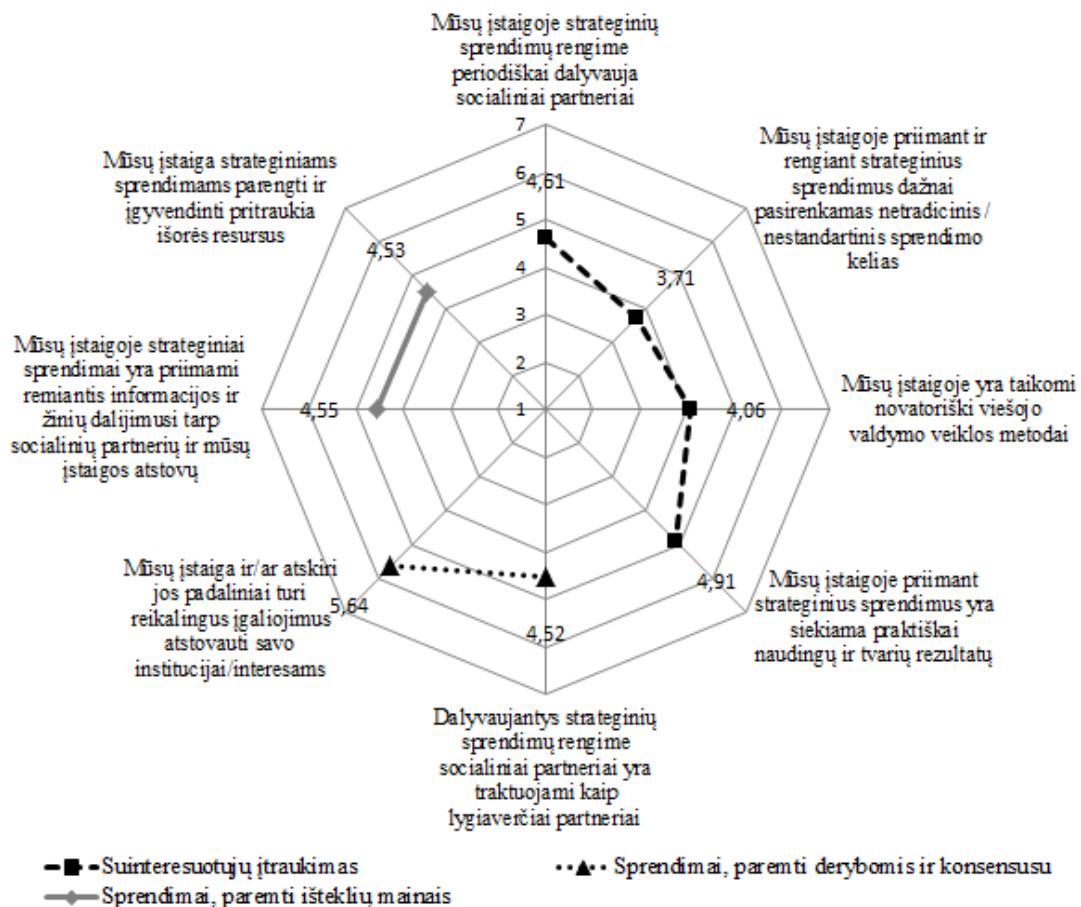
11 PRIEDAS. IŠTEKLIŲ LANKSTUMAS LIETUVOJE: VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ POŽIŪRIS



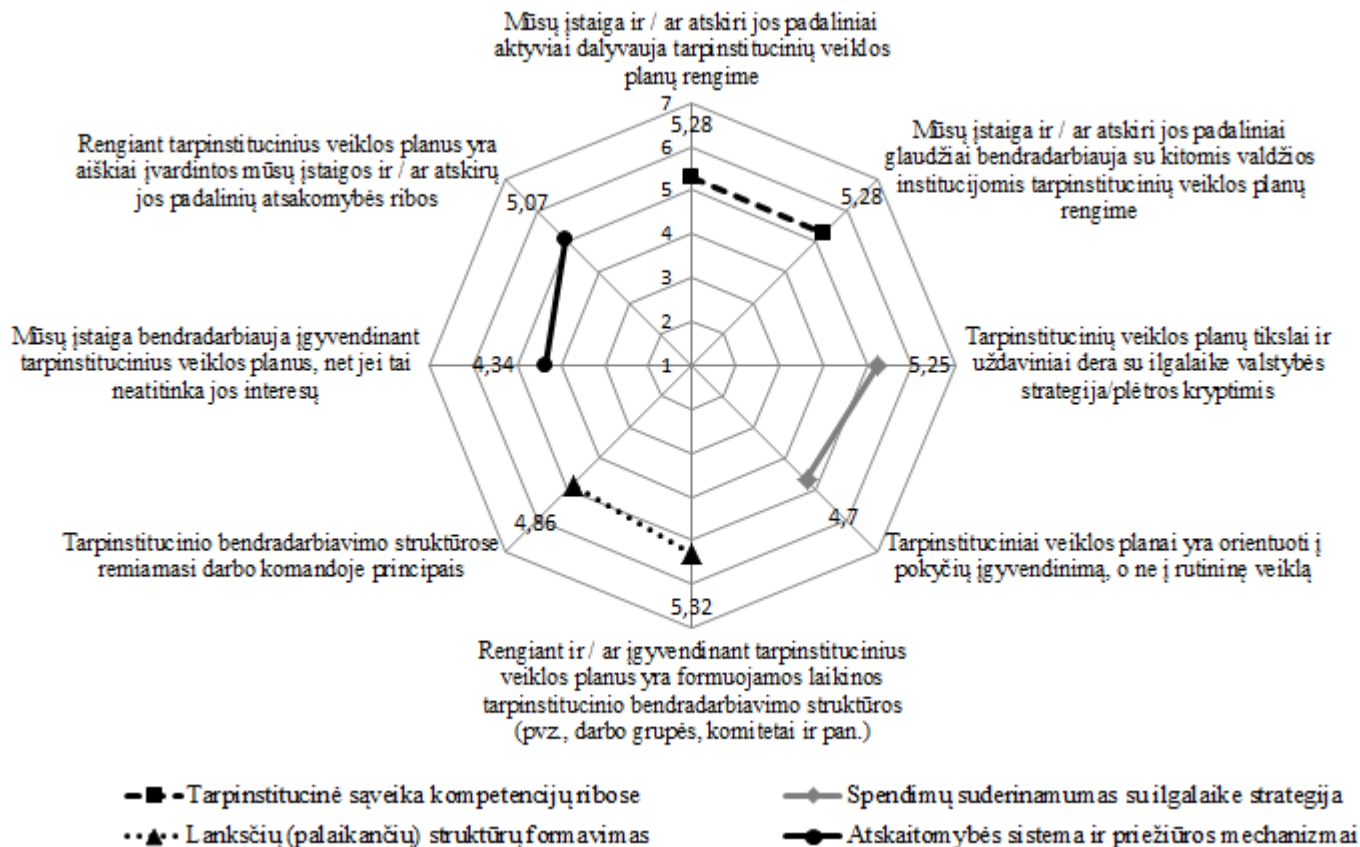
12 PRIEDAS. ĮTRAUKIANČIOJI LYDERYSTĖ LIETUVOJE: VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ POŽIŪRIS



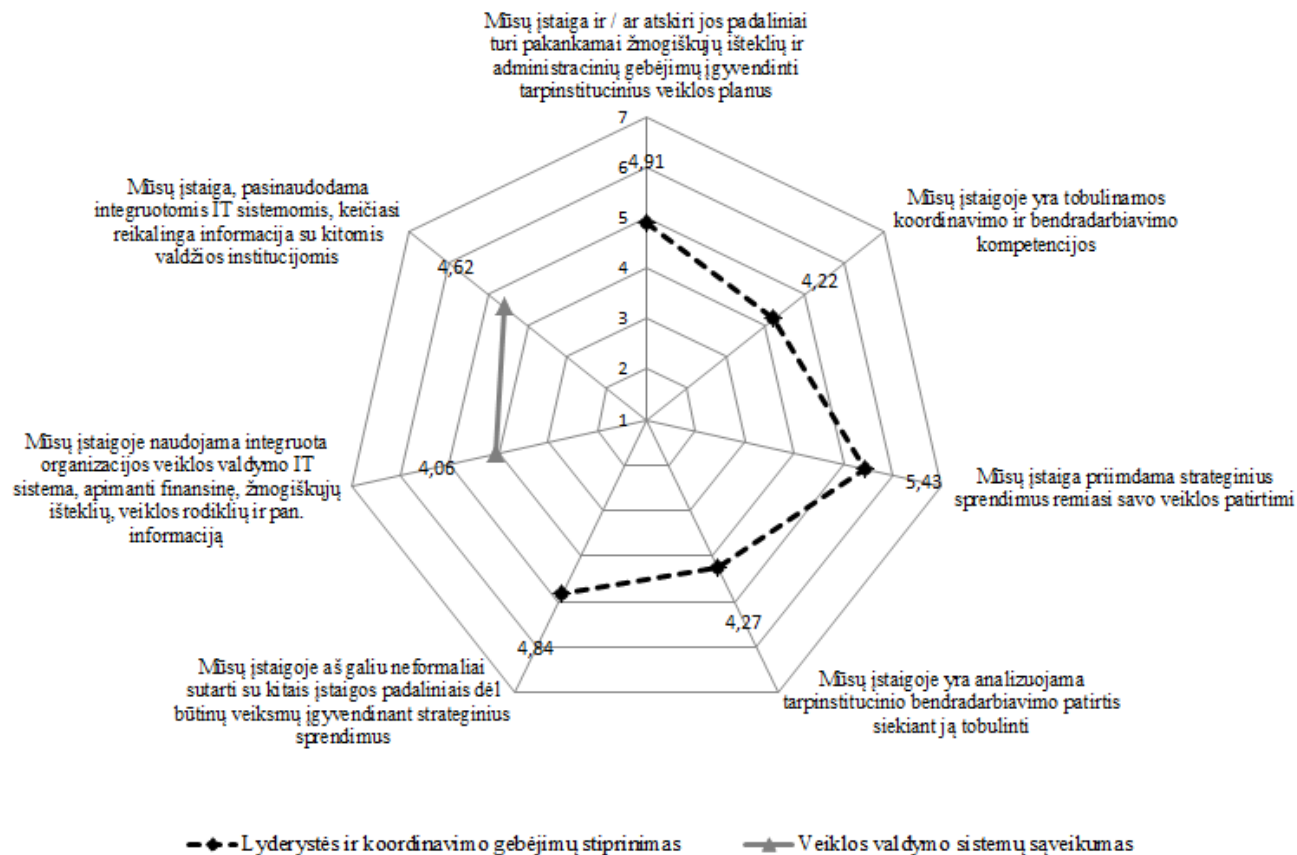
13 PRIEDAS. BENDRADARBIAVIMO PLATFORMA LIETUVOJE: VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ POŽIŪRIS



14 PRIEDAS. TARPINSTITUCINĖS SĄVEIKOS PLATFORMA LIETUVOJE: VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ POŽIŪRIS



15 PRIEDAS. KOORDINAVIMO PAJĖGUMAI IR KOMPETENCIJOS LIETUVOJE: VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ POŽIŪRIS



16 PRIEDAS. PILIEČIŲ DALYVAVIMO GALIMYBĖS LIETUVOJE: VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ POŽIŪRIS

