



VIDAUS REIKALŲ  
MINISTERIJA

# **VIEŠOJO VALDYMO SITUACIJOS APŽVALGA**

Viešojo valdymo pokyčių kontekstas

2025 m. spalio, Vilnius

# TURINYS

SANTRUMPOS .....	3
SĄVOKOS.....	3
ĮVADAS .....	5
1. POKYČIAI SIEKIANT STRATEGIŠKO, LANKSTAUS IR EFEKTYVAUS VIEŠOJO VALDYMO	7
1.1. Viešojo valdymo institucijų stiprinimas .....	7
1.1.1. Institucinės sąrangos tobulinimas .....	7
1.1.2. Funkcijų ir kompetencijų gryninimas .....	9
1.1.3. Biudžetinių ir viešųjų įstaigų valdysenos stiprinimas .....	13
1.1.4. Vidaus administravimo funkcijų centralizavimas .....	14
1.1.5. Subsidiarumo principo diegimas.....	16
1.1.6. Daugiapakopio valdymo vystymas .....	18
1.2. Valstybės tarnybos stiprinimas.....	20
1.2.1. Motyvacijos stiprinimas .....	20
1.2.2. Kompetencijų ugdymas.....	21
1.2.3. Darbo sąlygų gerinimas.....	23
1.3. Administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo tobulinimas .....	25
1.3.1. Administracinių ir viešųjų paslaugų prieinamumo ir kokybės didinimas .....	25
1.3.2. Kokybės vadybos sistemų diegimas .....	28
2. POKYČIAI, SIEKIANT VIEŠOJO VALDYMO SISTEMOS ATVIRUMO IR SKAIDRUMO ..	31
2.1. Pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis didinimas .....	31
2.2. Svarstomosios ir dalyvaujamosios demokratijos diegimas .....	32
3. POKYČIAI, SIEKIANT STIPRINTI VIETOS BENDRUOMENES .....	34
3.1. Piliečių dalyvavimo vietos savivaldoje stiprinimas .....	34
3.1.1. Piliečių įtraukties į sprendimų priėmimą stiprinimas .....	34
3.1.2. Seniūnaičių vaidmens stiprinimas.....	35
3.1.3. Dalyvaujamojo biudžeto plėtra .....	37
3.1.4. Piliečių asamblėjų iniciavimas .....	39
3.2. Nevyriausybinių organizacijų įtraukimas į viešųjų paslaugų teikimą .....	41
4. VIEŠOJO VALDYMO POKYČIŲ SSGG ANALIZĖS ĮŽVALGOS .....	44
APIBENDRINIMAS .....	46
ŠALTINIAI .....	48
PRIEDAI .....	53
1 PRIEDAS. Apžvalgos metodologija .....	53

## SANTRUMPOS

<b>LT2050 vizija</b>	Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“
<b>LT2050 įgyvendinimo koncepcija</b>	Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo koncepcija
<b>VRM</b>	Vidaus reikalų ministerija
<b>VVA</b>	Viešojo valdymo agentūra
<b>EBPO</b>	Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

## SAVOKOS

<b>Viešasis valdymas</b>	Tai viešosios politikos, viešųjų reikalų ir išteklių koordinavimas, kuriame dalyvauja valstybės valdymo ir savivaldybių institucijos, viešasis sektorius, verslas, pilietinė visuomenė. Viešasis valdymas apima sprendimų priėmimo, įgyvendinimo ir atsakomybės mechanizmus, grindžiamus bendradarbiavimu, skaidrumu, įtrauktimi ir pasitikėjimu tarp visų veikėjų.
<b>Viešojo valdymo institucija</b>	Šioje ataskaitoje tai juridiniai asmenys, atliekantys viešojo administravimo, viešųjų paslaugų teikimo, kitas teisės aktais jiems pavestas funkcijas, kurios priskiriamos prie valstybės politikos nustatytoje srityse formavimo, įgyvendinimo ar šios politikos formavimo, įgyvendinimo subjektų aptarnavimo, įskaitant ir valstybės valdomoms įmonėms nustatytus specialiuosius įpareigojimus, arba atliekančių savivaldybių savarankiškąsias ir valstybines (valstybės perduotas savivaldybėms) funkcijas.
<b>Sisteminiai pokyčiai</b>	Pokyčiai, kurie transformuoja visą viešojo valdymo sistemą: nuo teisėkūros procesų iki institucijų bendradarbiavimo, sprendimų priėmimo kultūros ir paslaugų teikimo modelių. Jie reiškia ne atskirų taisyklių ar procedūrų korekcijas, bet visos sistemos veikimo principų pertvarką.
<b>Viešojo valdymo pertvarka</b>	Kryptingas, sisteminis procesas, kuriuo siekiama pagerinti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą, veiksmingumą, skaidrumą, atsakomybę ir gebėjimą reaguoti į visuomenės poreikius, tobulinant institucinę sąrangą ir kompetencijas, valdymo procesus, teisinę bazę, sprendimų priėmimo kultūrą ir tarpinstitucinius santykius.
<b>Viešasis administravimas</b>	Teisės aktais reglamentuota viešojo administravimo subjektų veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti.
<b>Viešojo administravimo sritys</b>	Administracinis reglamentavimas, administracinių sprendimų priėmimas, teisės aktų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo priežiūra, administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas.

<b>Viešojo administravimo įgaliojimų suteikimas</b>	Procesas, kai valstybės ar savivaldybės institucija teisės aktų nustatyta tvarka paveda tam tikras viešojo administravimo funkcijas kitam subjektui – kitai institucijai, įstaigai ar asociacijai, suteikdama teisę veikti ir priimti atitinkamus sprendimus.
<b>Biudžetinės įstaigos</b>	Įstaigos, kurios vykdo viešojo administravimo funkcijas, teikia viešąsias paslaugas ir atlieka kitas funkcijas, visiškai išlaikomos iš valstybės ar savivaldybių biudžetų.
<b>Viešosios įstaigos</b>	Įstaigos, tenkinančios viešuosius interesus teikiant viešąsias paslaugas ir (ar) vykdant kitą visuomenei naudingą veiklą, kuriose savininko ar dalininko teisėmis dalyvauja valstybė ar savivaldybės.
<b>Valstybės įmonės</b>	Iš valstybės turto įsteigta arba valstybei perduota įmonė, kuri nuosavybės teise priklauso valstybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise.
<b>Vidaus administravimas</b>	Veikla, kuria užtikrinamas viešojo administravimo subjekto, turinčio viešojo juridinio asmens statusą, savarankiškas funkcionavimas (personalo administravimas, finansinė apskaita, dokumentų tvarkymas, apskaita ir saugojimas, viešųjų pirkimų vykdymas, vidaus auditas, projektų valdymas, viešųjų ryšių palaikymas, vidaus tyrimai, informacinių ir ryšių technologijų administravimas, turto administravimas, kita ūkinio ar techninio pobūdžio veikla), kad jis galėtų atlikti viešąjį administravimą.
<b>Daugiapakopis valdymas</b>	Dinamiškas procesas, kai skirtingų lygmenų – nuo vietos iki tarptautinio – institucijos ir veikėjai kuria bei įgyvendina viešąją politiką, veikdami pagal aiškiai apibrėžtas kompetencijas, bendradarbiaudami ir derindami sprendimus. Šis procesas grindžiamas demokratinio teisėtumu, partneryste ir įtraukiu atstovavimu, užtikrinant darnų bei atsakingą viešąjį valdymą.
<b>Viešojo valdymo srities darbuotojai</b>	Šioje ataskaitoje tai – viešojo valdymo institucijų darbuotojai, t. y. valstybės tarnautojai ir/arba darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį.
<b>Valstybės tarnautojai</b>	Asmenys, einantys pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje ir atliekantys viešojo administravimo funkcijas arba užtikrinantys diplomatinės tarnybos institucijų ar prekybos atstovybių užsienyje funkcionavimą, arba padedantys valstybės ar vietos valdžią įgyvendinti asmenims atlikti jiems nustatytas funkcijas, išskyrus vidaus administravimo funkcijas.
<b>Aukščiausio lygio vadovai</b>	Įstaigų vadovai, asmenys paskirti vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijoms ar įstaigoms.
<b>Vidurinės grandies vadovai</b>	Kiti vadovai, išskyrus įstaigų vadovus.
<b>Pilietinė visuomenė</b>	Organizacinės struktūros (pilietinės visuomenės organizacijos), kurių nariai, pasitelkdami demokratinį procesą, siekia užtikrinti bendrąjį interesą ir atlieka viešojo valdymo institucijų ir piliečių tarpininko vaidmenį.

## IVADAS

Šiuolaikiniai geopolitiniai, socioekonominiai, demografiniai, saugumo ir kiti neapibrėžtumų keliami iššūkiai lemia vis didėjančius reikalavimus viešajam valdymui<sup>1</sup>. Tobulinant viešąjį valdymą siekiama ne tik užtikrinti demokratinius procesus, pasižyminčius aktyviu visuomenės įsitraukimu, skaidrumu ir atskaitomybe, bet ir siekti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumo, administracinių ir viešųjų paslaugų kokybės, taip prisidedant prie socialinės gerovės, stabilumo ir tvaraus vystymosi<sup>2</sup>. Todėl viešajam valdymui skiriamas tiek pačių viešojo valdymo institucijų, tiek ir visuomenės ypatingas dėmesys.

„Viešasis valdymas“ (angl. k. *public governance*) kaip koncepcija yra platesnė nei „viešasis administravimas“, kuris apima viešojo valdymo institucijų suformuluotų politikos kryptių ir programų reglamentavimą, integravimą, taikymą ir priežiūrą, vyriausybinių įsipareigojimų vykdymą, turimų žmogiškųjų ir finansinių išteklių valdymą siekiant viešojo valdymo tikslų, t. y. viešajame valdyme svarbios įvairios suinteresuotosios grupės, tokios kaip socialiniai dalininkai, susijusios įstaigos, pilietinė visuomenė ir pan.<sup>3</sup>. Šioje ataskaitoje **viešojo valdymo institucijomis** laikomi visi juridiniai asmenys, atliekantys viešojo administravimo, viešųjų paslaugų teikimo, kitas teisės aktais jiems pavestas funkcijas, kurios priskiriamos prie valstybės politikos nustatytoje srityse formavimo, įgyvendinimo ar šios politikos formavimo, įgyvendinimo subjektų aptarnavimo, įskaitant ir valstybės valdomoms įmonėms nustatytus specialiuosius įpareigojimus, arba atliekančių savivaldybių savarankiškas ir valstybines (valstybės perduotas savivaldybėms) funkcijas. Neapibrėžtumo sąlygomis viešojo valdymo institucijos stengiasi reaguoti į naujausias tendencijas ir tobulinti savo veiklą, atliepiant visuomenės lūkesčius ir strateginius tikslus, todėl inicijuojami įvairūs pokyčiai, stiprinantys viešojo valdymo institucijas, didinantys jų veiklos kokybę, skaidrumą ir atsparumą.

2023 m. gruodžio 23 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu patvirtintoje ilgalaikėje valstybės pažangos strategijoje „**Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“**“ (toliau – LT2050 vizija), kurioje nustatytos esminės valstybės plėtros kryptys ir prioritetai iki 2050 metų, numatyta, kad artimiausią dešimtmetį vienas yra pagrindinių pažangos tikslų bus viešojo valdymo pertvarka<sup>4</sup>. Jai daug dėmesio 2025–2026 m. periodu numatoma skirti pagal 2025 m. balandžio 30 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą **Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo koncepciją** (toliau – LT2050 įgyvendinimo koncepcija)<sup>5</sup>. Pagal LT2050 įgyvendinimo koncepciją, pagrindiniai viešojo valdymo pertvarkos aspektai yra: „*valdymo sistemos stiprinimas (valdymo sistemos peržiūra, sprendimų decentralizacija, funkcijų perdavimas NVO ir privačiam sektoriui, atskaitomybės didinimas)*“; „*valstybės tarnybos stiprinimas (gebėjimai, motyvacija, darbo sąlygos)*“; „*valdžios kaip paslaugos*“ principo (*e. valstybė, viešojo sektoriaus gebėjimai*)“ diegimas<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Ansel ir kt. (2023).

<sup>2</sup> Sari (2023); Peters ir kt. (2022); Benito ir kt. (2025).

<sup>3</sup> Hasan (2019); Demir (2009); What is the difference... (2023).

<sup>4</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023), p. 45–46.

<sup>5</sup> Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo koncepcija (2025).

<sup>6</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas, skaidrė Nr. 5.

LT2050 vizijoje įvardijamos pagrindinės **viešojo valdymo pokyčių sritys**:

- „strategiškas, lankstus ir efektyvus valdymas“;
- „valdymo sistemos atvirumas, skaidrumas ir pagarba įvairovei“;
- „kultūros vaidmuo valstybėje ir bendruomenių saitų stiprinimas“<sup>7</sup>.

Remiantis būtent šia prieiga **Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija**<sup>8</sup> atliko LT2050 įgyvendinimo koncepcijoje numatytą viešojo valdymo pokyčių apžvalgą, kurios **tikslas** – *identifikuoti, kaip kito viešojo valdymo situacija Lietuvoje 2015–2025 metais. Apžvalgos uždaviniai*:

- 1) Identifikuoti sisteminius pokyčius, įvykusius viešojo valdymo srityje per pastaruosius dešimt metų, atliepiančias LT2050 įvardintas viešojo valdymo pokyčių sritis;
- 2) Atskleisti, kas lėmė šių pokyčių atsiradimą ir kaip jie keitė viešojo valdymo institucijų veiklą;
- 3) Identifikuoti esmines sisteminių viešojo valdymo pokyčių stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

Rengiant šią apžvalgą buvo atlikta **mokslinės ir ekspertinės literatūros analizė**. Apžvalgos **metodologija** pateikta 1 priede. Naudota viešai prieinama informacija.

**Apžvalgos objektas ir apribojimai. Apžvalga orientuojama tik į sisteminius pokyčius**, atliepiančius LT2050 vizijos ir įgyvendinimo koncepcijos nuostatas, susijusias su viešojo valdymo pertvarkos tikslais. Analizuojami identifikuoti sisteminiai pokyčiai, kurie daro įtaką daugeliui viešojo valdymo institucijų. Šioje apžvalgoje **atsiribojama nuo nesisteminių pokyčių**, kryptingai taikomų atskirose viešosios valdymo srityse ir/ar pavienėse institucijose, analizės. Kadangi analizėje buvo analizuota tik mokslinė ir ekspertinė medžiaga, naudoti tik viešai prieinami duomenys ir nebuvo renkami papildomi duomenys, ne visur galima buvo identifikuoti pokyčių priežastis ar pasekmes dėl informacijos trūkumo (pokyčių ar reformų *ex post* vertinimo valstybėje trūkumo).

---

<sup>7</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas, skaidrė Nr. 5.

<sup>8</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. kovo 24 d. nutarimas Nr. 330 „Dėl ministrams pavedamų valdymo sričių“. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. sausio 1 d.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 330 nustatyta, kad Vidaus reikalų ministras yra atsakingas už šias valdymo sritis: „viešasis saugumas, viešasis administravimas, biudžetinės ir viešosios įstaigos, vietos savivalda, regioninė plėtra, valstybės tarnyba, migracija, bendruomeninių organizacijų plėtra“.

# 1. POKYČIAI SIEKIANT STRATEGIŠKO, LANKSTAUS IR EFEKTYVAUS VIEŠOJO VALDYMO

## 1.1. Viešojo valdymo institucijų stiprinimas

### 1.1.1. Institucinės sąrangos tobulinimas

2015–2019 m. buvo aktyviai tobulinama viešojo valdymo institucinė sąranga. Šio sisteminio pokyčio inicijavimą lėmė siekis didinti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą, mažinti administracinių išteklių fragmentaciją bei racionalizuoti (optimizuoti ir išgryninti) viešojo valdymo institucijų sistemą.

Įgyvendintas **biudžetinių ir viešųjų įstaigų teritorinių padalinių stambinimas**, plečiant jų veiklos teritorijos ribas, atsisakant jiems suteikto atskiro juridinio asmens statuso, centralizuojant jų valdymą vienoje įstaigoje. Buvo įvykdyta **mažų biudžetinių įstaigų** (turinčių mažiau nei 20 darbuotojų) **pertvarka**, jungiant tokias įstaigas tarpusavyje, likviduojant tokias įstaigas perdavus jų funkcijų atlikimą kitiems subjektams. **Peržiūrėtas valstybės dalyvavimo viešosiose įstaigose tikslingumas**, atsisakant dalyvavimo tose įstaigose, kurių veikla su valstybės funkcijomis nėra tiesiogiai susijusi ir kurių savininko ar dalininko teises geriau įgyvendinti galėtų savivaldybės lygmens viešojo sektoriaus ar privataus sektoriaus subjektai<sup>9</sup>.

Šis institucinės sąrangos tobulinimas lėmė ženklų įstaigų prie ministerijų ir kitų biudžetinių įstaigų skaičiaus mažėjimą: vien 2015 m. įstaigų prie ministerijų grupė sumažėjo 28, o kitų biudžetinių įstaigų grupė – 18 įstaigų<sup>10</sup>. 2016 metais buvo išregistruoti 47 valstybės lygmens viešojo valdymo institucijos, 4 viešosios įstaigos buvo perduotos savivaldybėms, 18 viešojo valdymo institucijų buvo reorganizuota arba pertvarkoma, o 13 pradėti ar vykdyti likvidavimo, privatizavimo ar bankroto procedūros<sup>11</sup>. 2017 metais vyko gausūs pokyčiai – 33 išregistruoti juridiniai asmenys, 16 valstybės lygmens viešojo valdymo institucijų pradėtos ar tęsiamos likvidavimo ir bankroto procedūros, dar 119 valstybės lygmens viešojo valdymo institucijų buvo reorganizuojama. Taigi, tam tikri instituciniai ar struktūriniai pokyčiai vyko net 20 proc. visų valstybės lygmens viešojo valdymo institucijų<sup>12</sup>. 2018 m. dar sumažėjo 111 valstybės lygmens viešojo valdymo institucijų<sup>13</sup>. Taigi, iki 2019 m. valstybės lygmens viešojo valdymo institucijų sumažėjo beveik ketvirtadaliu, o savivaldybės lygmens – 3,5 proc.<sup>14</sup>. 2019–2023 m. laikotarpiu valstybės ir savivaldybės lygmens viešojo valdymo institucijų skaičius taip pat mažėjo.

Institucijų skaičiaus kaitą visų pirma paveikė įgyvendinami sisteminiai pokyčiai, atskirų teisinių ar organizacinių formų subjektų kompetencijų ir funkcijų gryninimas. Priežastys, dėl kurių mažėjo savivaldybių lygmens viešojo valdymo institucijų skaičius dažniausiai sietinos su valstybės vykdoma politika konkrečioje valstybės valdymo srityje (pvz. švietimo ar sveikatos įstaigų tinklo pertvarka ir pan.). Savivaldybės ieškamos būdų, kaip efektyviau naudoti turimus išteklius priėmė sprendimus dėl įstaigų likvidavimo ar reorganizavimo. Šis sisteminis pokytis sudarė prielaidas efektyvesniam valstybės išteklių panaudojimui, aiškesniam funkcijų pasiskirstymui tarp institucijų bei sumažino viešojo valdymo institucijų veiklos dubliavimosi atvejus.

<sup>9</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2016). *2015 m. Viešojo sektoriaus ataskaita*, p. 62.

<sup>10</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2016). *2015 m. Viešojo sektoriaus ataskaita*, p. 14–15.

<sup>11</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2017). *2016 m. Viešojo sektoriaus ataskaita*, p. 3.

<sup>12</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2018). *2017 m. Viešojo sektoriaus ataskaita*, p. 3.

<sup>13</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2019). *2018 m. Viešojo sektoriaus ataskaita*, p. 3.

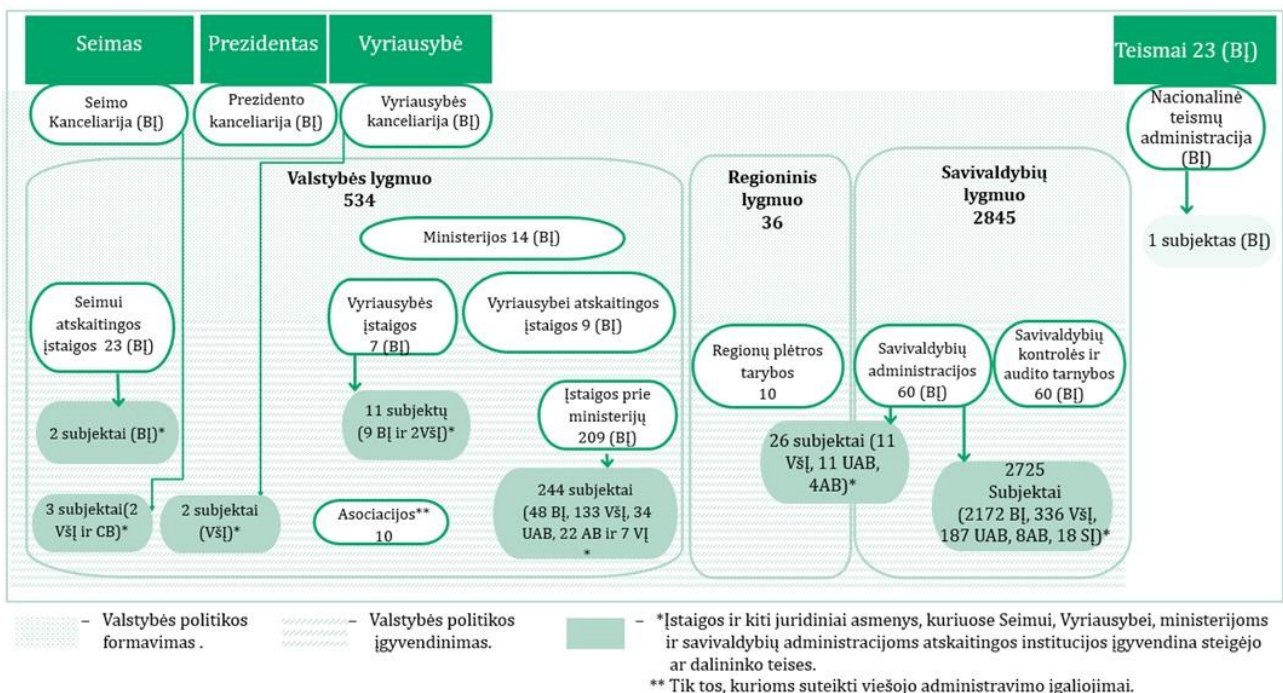
<sup>14</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 10, 18.

Tačiau analizuojamu laikotarpiu įvyko dar vienas svarbus pokytis. 2020 m. pasikeistus Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymui, buvo **įsteigtos regioninio lygmens viešojo valdymo institucijos**, veikiančios platesniu nei vienos savivaldybės mastu – 10 regionų plėtros tarybų, apimančių visas 60 savivaldybių. Šių institucijų steigimas buvo inicijuotas siekiant sustiprinti teritorinę sanglaudą, užtikrinti efektyvesnę valstybės ir savivaldybių bendradarbiavimą regioninės politikos įgyvendinimo srityje bei padidinti sprendimų priėmimo decentralizaciją.

Regiono plėtros taryba yra regiono savivaldybių kartu įsteigtas viešasis juridinis asmuo, planuojantis ir koordinuojantis regioninės politikos įgyvendinimą konkrečiame regione. Pagrindinės regionų plėtros tarybų funkcijos yra susijusio su strateginiu valdymu – jos rengia, tvirtina regionų plėtros planus, jų pakeitimus, koordinuoja ir kontroliuoja šių planų įgyvendinimą, taip pat vykdo funkcijas susijusias su regioninės politikos įgyvendinimo koordinavimu tarp savivaldybių ir valstybės institucijų, savivaldybių bendros veiklos koordinavimu, atstovauja regionui bendradarbiaujant su valstybės institucijomis, tarptautinėse organizacijose ir su kitų valstybių regionais<sup>15</sup>.

Šių institucijų įsteigimas sudarė prielaidas stiprinti regionų lygmens strateginio planavimo pajėgumus, skatinti horizontalią savivaldybių partnerystę bei padidinti regioninės politikos įgyvendinimo nuoseklumą valstybės mastu.

Taigi, pagal Vidaus reikalų ministerijos turimus duomenis, 2023 m. viešojo valdymo institucijų sistemoje iš viso buvo 3439 subjektai, iš kurių – 562 valstybės lygmens, 36 regioninio lygmens ir 2841 savivaldybės lygmens (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Viešojo valdymo institucijų sistema 2023 m.

Šaltinis: Vidaus reikalų ministerija (2024d)<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas. 2000 m. liepos 20 d., Nr. VIII-1889. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. sausio 15 d.

<sup>16</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2024d). *Viešojo sektoriaus įstaigų tinklas*.

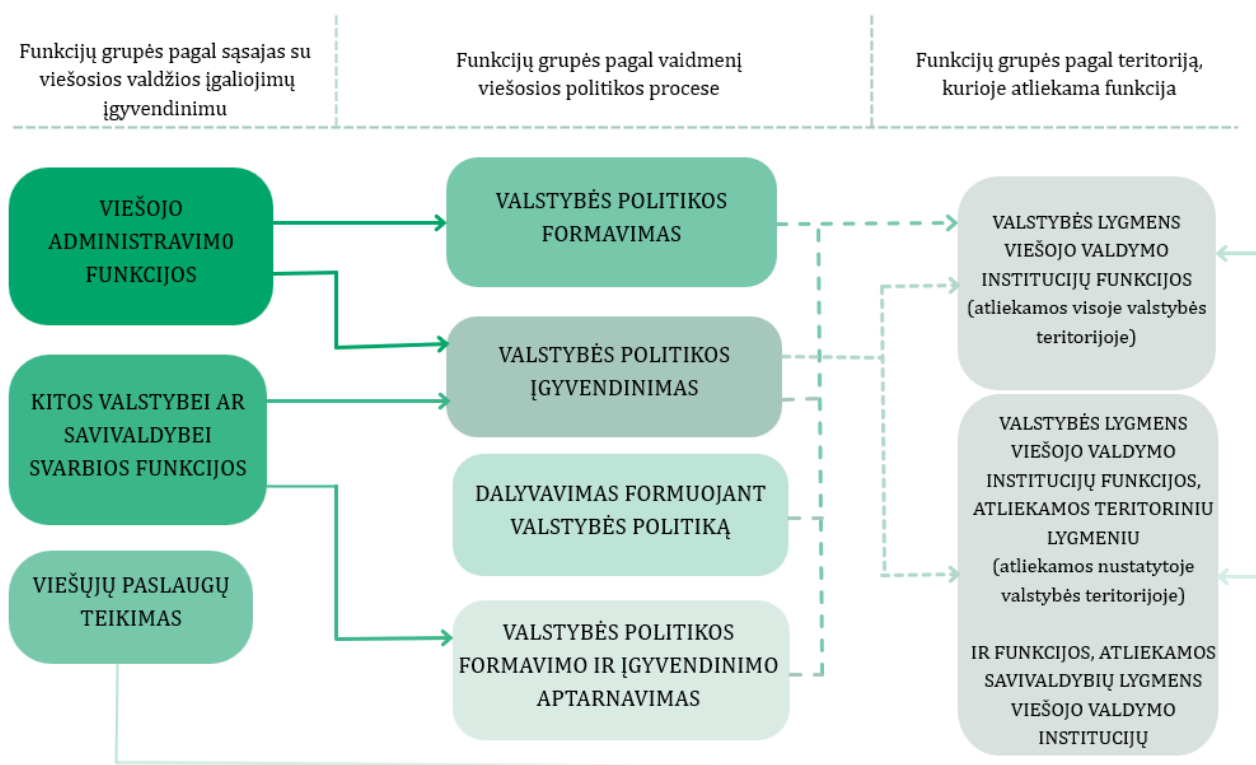
Valstybė ar savivaldybės dalyvavo 9 teisinių formų juridiniuose asmenyse – biudžetinėse įstaigose, viešosiose įstaigose, regionų plėtros tarybose, centriname banke, valstybės įmonėse, savivaldybių įmonėse, akcinėse bendrovėse ir uždarosiose akcinėse bendrovėse. Asociacijos, kurioms įstatymais yra suteikti viešojo administravimo įgaliojimai, taip pat buvo priskiriamos prie viešojo valdymo institucijų.

Institucinės sąrangos tobulinimas buvo vykdomas kartu su viešojo valdymo institucijų funkcijų ir kompetencijų gryninimu.

### 1.1.2. Funkcijų ir kompetencijų gryninimas

Kompetencijų (funkcijų) gryninimas yra nuolatinė viešojo valdymo institucijų veiklos tobulinimo priemonė. Vyriausybių programose, įskaitant ir Dvidešimtosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programą<sup>17</sup>, nemažai dėmesio skiriama viešojo valdymo institucijų funkcijų peržiūrai, ypač atskirose valdymo srityse.

Pagal funkcijų sąsają su viešosios valdžios įgaliojimų įgyvendinimu, funkcijos skirstomos į viešojo administravimo funkcijas (arba viešojo administravimo įgaliojimus); kitas valstybei ar savivaldybei svarbias funkcijas; viešųjų paslaugų teikimą. Lietuvos viešojo sektoriaus subjektų atliekamas funkcijas galima suskirstyti į tarpusavio ryšiais susijusias grupes pagal: 1) jų sąsajas su viešosios valdžios įgyvendinimu; 2) teritoriją, kurioje atliekama funkcija (žr. 2 pav.).



2 pav. Viešojo valdymo institucijų funkcijų grupės

Šaltinis: adaptuota pagal Vidaus reikalų ministerija, STRATA (2020)<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2025 m. rugsėjo 25 d. nutarimas Nr. XV-439 „Dėl Dvidešimtosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“.

<sup>18</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 25.

Viešojo administravimo funkcijoms priskiriama valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų veikla, taip pat kitų įstatymais ir juos įgyvendinančiais poįstatyminiais teisės aktais įgaliotų subjektų veikla, reglamentuojama įstatymais ir kitais teisės aktais, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, įskaitant vietos savivaldos institucijų priimtus teisės aktus, įgyvendinti bei įstatymuose nustatytų viešųjų paslaugų teikimo administravimui. Viešojo administravimo sritys: administracinis reglamentavimas<sup>19</sup>; administracinių sprendimų priėmimas<sup>20</sup>; administracinių paslaugų teikimas<sup>21</sup>; teisės aktų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo ir laikymosi priežiūra<sup>22</sup>; viešųjų paslaugų teikimo administravimas<sup>23</sup>. Kitos valstybei ar savivaldybei svarbios funkcijos<sup>24</sup>, dažniausiai yra pavedamos viešosioms įstaigoms ir valstybės ar savivaldybės įmonėms. Viešųjų paslaugų teikimą, dažniausiai vykdo viešosios įstaigos ir savivaldybių įmonės, rečiau biudžetinės įstaigos<sup>25</sup>. Kompetencijų (funkcijų) gryninimas yra nuolatinė viešojo valdymo institucijų veiklos tobulinimo priemonė. Šio sisteminio proceso pradžią lėmė siekis didinti viešojo valdymo sistemos aiškumą ir institucijų atskaitomybę, išvengti funkcijų dubliavimosi tarp viešojo valdymo institucijų bei užtikrinti geresnį valstybės išteklių paskirstymą.

Siekiant viešojo valdymo institucijų funkcijų atlikimo efektyvumo bei administracinės naštos mažinimo, buvo racionaliai perskirstytos funkcijos ir joms atlikti skiriami asignavimai tarp viešojo valdymo institucijų. 2018–2020 m. buvo atliekamas viešojo valdymo institucijų funkcijų ir kompetencijos gryninimas. Buvo įgyvendinamos tiek sisteminės, tiek atskiros viešojo valdymo institucijų kompetencijos gryninimo priemonės. Atlikta **valstybės lygmens biudžetinių ir viešųjų įstaigų funkcijų peržiūra**, atsisakant perteklinių, besidubliuojančių, viešajam valdymui nebūdingų funkcijų, optimizuojant funkcijų atlikimą. Taip pat buvo **konsoliduotos tam tikras funkcijas**

---

<sup>19</sup> Administracinis reglamentavimas – taisyklių, tvarkų ir kitų norminių teisės aktų priėmimas (tvirtinimas), taip pat tokių teisės aktų projektų (įskaitant ir įstatymų projektus) rengimas, kai tai yra aiškiai suformuluota ir pavesta, kaip funkcija (pvz., kokio nors leidimo išdavimo taisyklių patvirtinimas, kažkokio valstybės reguliuojamo proceso vykdymo tvarkos nustatymas).

<sup>20</sup> Administracinių sprendimų priėmimas – sprendimų, kurie išreiškia viešąjį administravimą vykdančių institucijų valią ir yra privalomi, priėmimas, kai šie sprendimai: 1) yra priimami teisės aktų reglamentuotu būdu ir (ar) forma, 2) yra priimami dėl teisės taikymo reikalų, 3) yra skirti konkrečiam asmeniui ar individualiai apibrėžtai asmenų grupei (pvz., sprendimas skirti finansavimą projektui, atsisakymas išduoti leidimą ar nagrinėti skundą).

<sup>21</sup> Administracinių paslaugų teikimas – leidimų ir kitų panašių dokumentų, kuriais suteikiama teisė veikti, išdavimas, informacijos iš valstybės registru ir informacinių sistemų teikimas parengtų dokumentų forma, deklaracijų priėmimas, informacijos registravimas valstybės registruose ar valstybės informacinėse sistemose asmens prašymu.

<sup>22</sup> Teisės aktų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo ir laikymosi priežiūra – nepavaldžių institucijų veiklos tikrinimas, kaip ji atitinka teisės aktų nustatytus reikalavimus, duodant privalomus vykdyti nurodymus ir realizuojant kitas specialias teises (pvz., teisę patekti į tam tikrą teritoriją), taikant valstybės numatytas poveikio priemones (pvz., baudų skyrimas, licencijos galiojimo sustabdymas).

<sup>23</sup> Viešųjų paslaugų teikimo administravimas – veikla nustatant viešųjų (sveikatos, švietimo, socialinės apsaugos, komunalinio ūkio ir kitų sričių) paslaugų teikimo taisykles ir tvarką, išduodant leidimus teikti viešąsias paslaugas, steigiant atitinkamos formos juridinius asmenis arba kitaip parenkant kitus asmenis, teikiančius viešąsias paslaugas (nustatyta tvarka perduodant paslaugų teikimą kitiems asmenims), taip pat viešųjų paslaugų teikimo priežiūra (standartų nustatymas, kokybės vertinimas) (pvz., viešųjų erdvių priežiūros paslaugų reikalavimų nustatymas, šių paslaugų teikėjo parinkimas, jo veiklos, teikiant paslaugas, priežiūra, kaip ji atitinka nustatytus kokybės, periodiškumo ar kitokius reikalavimus).

<sup>24</sup> Nors teisės aktuose „kitų valstybei ar savivaldybei svarbių funkcijų“ apibrėžtis nėra įtvirtinta, šiai funkcijų grupei galima priskirti funkcijas, atitinkančias šiuos požymius: 1) funkcijos yra nustatytos įstatymuose arba šiuos įstatymus įgyvendinančiuose poįstatyminiuose teisės aktuose; 2) funkcijoms atlikti yra skiriami valstybės ar savivaldybių biudžetų asignavimai, šių funkcijų atlikimo sąnaudos gali būti dengiamos kitų viešojo valdymo institucijų vykdomų veiklų pajamomis; 3) funkcijoms atlikti valstybei ar savivaldybei atstovaujanti institucija nustato atitinkamus reikalavimus; 4) funkcijų atlikimo rezultatai yra įvertinami valstybei ar savivaldybei atstovaujančios institucijos apibrėžtais rodikliais).

<sup>25</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*

(pvz., ūkio subjektų priežiūrą) **atliekančios** valstybės lygmens **viešojo valdymo institucijos**. Buvo **peržiūrėtos valstybės įmonių atliekamos funkcijos**, vertinant tolesnės jų veiklos tikslingumą bei galimybes jų vykdomas funkcijas perduoti privataus sektoriaus subjektams<sup>26</sup>. Tokie sisteminiai pokyčiai sudarė prielaidas stiprinti horizontalų funkcijų koordinavimą, užtikrinti aiškesnę viešojo valdymo institucijų atsakomybę bei prisidėjo prie veiklos procesų skaidrinimo ir efektyvinimo.

Siekiant sukurti aiškesnę viešojo valdymo sistemos struktūrą ir užtikrinti, kad viešojo sektoriaus institucijų teisinė forma atitiktų jų vykdomų funkcijų pobūdį, taip stiprinant jų veiklos tikslingumą ir paslaugų kokybę, 2018 m. buvo priimtos „**Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gairės**“ (toliau – Gairės), kurių įgyvendinimas taip pat lėmė biudžetinių ir viešųjų įstaigų skaičių pokyčius (biudžetinių įstaigų skaičius per laikotarpį nuosekliai mažėjo)<sup>27</sup>. 2018–2019 m. biudžetinės įstaigos, kurių veikla labiau susijusi su viešųjų paslaugų teikimu, o ne viešojo administravimo funkcijų vykdymu, buvo aktyviai pertvarkomos į viešąsias įstaigas, kas lėmė viešųjų įstaigų skaičiaus augimą 26,4 proc. (33 viešosios įstaigos) (pirmą kartą nuo 2012 m.). Didžiausias tokių viešųjų įstaigų augimas stebėtas švietimo, mokslo ir sporto ministro valdymo srityje, kur ilgą laiką biudžetinės įstaigos teisinę formą turėjusios mokyklos ar mokymo centrai buvo pertvarkyti į labiau jų funkcijas atitinkančią viešosios įstaigos teisinę formą<sup>28</sup>.

2018 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarimu patvirtino **pavyzdinę ministerijos administracijos struktūrą ir pavyzdinę įstaigos prie ministerijos administracijos struktūrą**. Tai leido įstaigoms „suplokštinti“ administracijos struktūras<sup>29</sup>. 2019 m. buvo atliktas **ministrų valdymo sričių persiskirstymas**. Vidaus reikalų ministrui buvo perduota prieš tai Socialinės apsaugos ir darbo ministro kuruota bendruomeninių organizacijų plėtros valstybės politikos sritis bei Ekonomikos ir inovacijų ministro kuruota viešųjų įstaigų valstybės politikos sritis<sup>30</sup>. 2019 m. buvo atliktas visų **ministerijų**, ministrams pavestose valdymo srityse veikiančių **Vyriausybės įstaigų**, kitų Vyriausybei atskaitingų biudžetinių įstaigų ir šioms įstaigoms pavaldžių biudžetinių įstaigų **atitikties Gairėms įvertinimas**, o 2020 m. buvo atliktas **įstaigų prie ministerijų**, kitų ministerijoms pavaldžių biudžetinių įstaigų ir šioms įstaigoms pavaldžių biudžetinių įstaigų atitikties Gairėms įvertinimas<sup>31</sup>.

Pokyčius valstybės įmonių valdymo srityje inicijavo tarptautiniai įsipareigojimai ir siekis užtikrinti valstybės, kaip savininko, atsakomybės aiškumą bei konkurencijos su privačiu sektoriumi vengimą. Todėl įgyvendinant EBPO Valstybės valdomų įmonių valdymo gaires<sup>32</sup> bei iš to kilusias rekomendacijas Lietuvai, siekta pamažu atsisakyti valstybės įmonės teisinės formos egzistavimo kaip neefektyvios ir užtikrinti reikalavimo valstybės valdomoms bendrovės vengti konkurencijos su privačiu sektoriumi laikymąsi. 2018 m. taip pat priimti **Valstybės įmonių pertvarkos planai**. 2019 m. buvo atliktas ir valstybės įmonių

<sup>26</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2016). *2015 m. Viešojo sektoriaus ataskaita*, p. 62.

<sup>27</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 21, 1.

<sup>28</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 12–13.

<sup>29</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. spalio 17 d. nutarimas Nr. 1043 „Dėl Pavyzdinės ministerijos administracijos struktūros ir Pavyzdinės įstaigos prie ministerijos administracijos struktūros patvirtinimo“; Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 34.

<sup>30</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 13.

<sup>31</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 29–30.

<sup>32</sup> OECD. (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*.

2015 m. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) atnaujino ir paskelbė Valstybės valdomų įmonių valdymo gaires – dokumentą, apibrėžiantį pagrindinius tokių įmonių valdymo principus. EBPO gairės žymi susitarimą tarp pažangiausių ir labiausiai ekonomiškai išsivysčiusių šalių ir yra pripažintos kaip tarptautinis etalonas.

atitikties Gairių nuostatomis įvertinimas. Būtent šių planų įgyvendinimas sąlygojo mažėjantį šios teisinės formos subjektų skaičių.

Atliekant viešojo valdymo institucijų atitikties Gairėms įvertinimą, parengtas ir **Viešojo administravimo įstatymo projektas** (nauja redakcija)<sup>33</sup>, kuriuo naujai apibrėžtos sąvokos ir išdėstytos nuostatos, padedančios aiškiau apibrėžti viešojo valdymo institucijų kompetenciją. Lygiagrečiai buvo rengiami pasiūlymai ir priimami sprendimai dėl konkrečių viešojo valdymo institucijų funkcijų išgryninimo – dėl pasikeitusios šių subjektų veiklos aplinkos tikslinti jų nuostatai ar kiti veiklą reglamentuojantys teisės aktai (įstatymai, poįstatyminiai teisės aktai, kuriuose buvo apibrėžiama viešojo valdymo institucijų kompetencija)<sup>34</sup>. Šie pakeitimai padėjo aiškiau apibrėžti viešojo valdymo institucijų kompetencijos ribas ir sustiprino teisinį pagrindą viešojo administravimo veiklai, sudarydami sąlygas tikslesniam funkcijų priskyrimui ir efektyvesniam jų vykdymui.

2020 m. lapkričio 1 d. įsigaliojusiam Viešojo administravimo įstatyme pakeisti viešojo administravimo institucijų vidaus administravimo teisinio reglamentavimo pagrindai **atsisakant vidaus administravimo** priskyrimo prie viešojo administravimo veiklos. Nepaisant to, vidaus administravimą atliekantys darbuotojai turi atitikti Valstybės tarnybos įstatyme nustatytus nepriekaištingos reputacijos ir įstaigos vadovo nustatytus kvalifikacinius reikalavimus<sup>35</sup>. Nors šiuo pokyčiu siekta racionalizuoti vidaus administravimo procesus, jie taip pat sustiprino valstybės tarnybos profesionalumo standartus ir viešojo valdymo institucijose dirbančiųjų reputacinę atskaitomybę.

2016 m. buvo priimtas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 4, 9 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 91 straipsniu įstatymas, apribojęs savivaldybių ūkinę veiklą ir galimybę steigti naujus ūkinę veiklą vykdančius juridinius asmenis ir sudaryti vidaus sandorius. Tačiau jau nuo 2020 m. **savivaldybėms** įstatymu **suteikta teisė steigti naujus viešąsias paslaugas teikiančius juridinius asmenis** – viešųjų paslaugų teikėjus, arba pavesti jau įsteigtiems savivaldybės juridiniams asmenims teikti naujas viešąsias paslaugas<sup>36</sup>.

Funkcijų peržiūra ir kompetencijų gryninimas turėjo įtakos darbuotojų skaičiaus mažėjimui viešajame sektoriuje<sup>37</sup>. 2015 m. buvo parengtos **rekomendacijos savivaldybėms dėl didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų**, dirbančių pagal darbo sutartis, **skaičiaus** nustatymo savivaldybės administracijoje. Savivaldybėms pasiūlyta kuo optimaliau naudoti žmogiškuosius ir finansinius išteklius, todėl tose pačiose savivaldybių grupėse esančių savivaldybių gyventojų ir administracijos darbuotojų santykį padaryti artimu tos savivaldybių grupės vidurkiui, o sumažėjus savivaldybės gyventojų skaičiui proporcingai mažinti ir savivaldybės administracijos darbuotojų skaičių<sup>38</sup>. 2015 metais atsižvelgiant į rekomendacijas savivaldybių administracijose liko 505 pareigybėmis mažiau negu 2014 metais, vienam sąlyginiam savivaldybės administracijos darbuotojui teko aptarnauti 6 gyventojais daugiau negu 2014 metais<sup>39</sup>. Tikėtina, kad šie pokyčiai prisidėjo prie administracinės naštos mažinimo, tačiau kartu galėjo turėti įtakos viešojo valdymo institucijų pajėgumams užtikrinti kai kurių paslaugų tęstinumą, ypač mažesnėse savivaldybėse.

---

<sup>33</sup> Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Galiojanti suvestinė redakcija 2024 m. sausio 1 d.

<sup>34</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 23–24.

<sup>35</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 77.

<sup>36</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 21.

<sup>37</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2016). *2015 m. Viešojo sektoriaus ataskaita*, p. 13.

<sup>38</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2016). *2015 m. Viešojo sektoriaus ataskaita*, p. 94–95.

<sup>39</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2016). *2015 m. Viešojo sektoriaus ataskaita*, p. 99.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2024 m. pripažino *Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gaires* netekusiomis galios<sup>40</sup>, kadangi dauguma pagrindinių šio dokumento nuostatų buvo įgyvendintos ir tapo nebeaktualios:

- 2023 m. lapkričio 16 d. Seimo priimtu Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymo Nr. I-1113 pakeitimo įstatymu Nr. XIV-2241 buvo patikslinta biudžetinių įstaigų paskirtis ir įtvirtintas patobulintas jų valdysenos modelis;
- 2023 m. lapkričio 16 d. Seimo priimtu Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo Nr. I-1428 pakeitimo įstatymu Nr. XIV-2242 patikslinta viešųjų įstaigų paskirtis, įtvirtinti valstybės ar savivaldybių dalyvavimo viešosiose įstaigose pagrindai, viešųjų įstaigų, kurių valdyme dalyvauja valstybė ar savivaldybės, valdysenoje įtvirtinti gerojo valdymo principai;
- 2023 m. lapkričio 16 d. Seimo priimtu Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo Nr. VIII-1234 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 14, 19, 20, 23, 25 ir 30 straipsnių pakeitimo įstatymu Nr. XIV-2243 buvo nustatyti žemesni reikalavimai viešojo administravimo subjektų administracijos padalinių dydžiui, išplėstas subjektų, kuriems gali būti suteikti viešojo administravimo įgaliojimai, ratas<sup>41</sup>;
- didelė dalis gairių nuostatų buvo įgyvendinta vykdant Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gairių įgyvendinimo veiksmų plane numatytus veiksmus.

Visi įgyvendinti pokyčiai buvo orientuoti į viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą ir teikiamų paslaugų kokybės gerinimą, subjektų valdysenos tobulinimą. Kadangi buvo gryninamos funkcijos, optimizuojami veiklos procesai, tai lėmė viešojo valdymo institucijų skaičiaus mažėjimą. Tai prisidėjo ir prie dirbančiųjų viešajame valdyme skaičiaus mažėjimo. Ilgalaikėje perspektyvoje šis procesas turėtų lemti aiškesnę viešojo valdymo institucijų funkcijų pasiskirstymą ir didesnę veiklos tvarumą, tačiau kartu gali kelti iššūkių užtikrinant žmogiškųjų išteklių atsinaujinimą ir kompetencijų plėtrą viešajame valdyme.

### 1.1.3. Biudžetinių ir viešųjų įstaigų valdysenos stiprinimas

2021 m. atliktas valstybės auditas nustatė, kad viešųjų įstaigų, kurių valdyme dalyvauja valstybė ar savivaldybės, valdysena nepilnai atitinka gerojo valdymo principus, kad būtų orientuota į efektyvią ir skaidrią jų veiklą<sup>42</sup>. Šie audito rezultatai atskleidė struktūrines viešojo valdymo institucijų valdysenos spragas ir paskatino siekį stiprinti valstybės, kaip dalininkės ar savininkės, atsakomybę už išteklių naudojimo skaidrumą bei veiklos rezultatyvumą. Todėl buvo rekomenduota inicijuoti teisės aktų pakeitimus dėl gerosios valdysenos principų (tikslų iškėlimas, kolegialių organų sudarymas ir teikiamos paramos viešinimas) viešosiose įstaigose diegimo.

Siekis mažinti viešojo valdymo institucijų sistemos fragmentaciją, užtikrinti aiškų funkcijų atribojimą tarp skirtingų teisinės formos subjektų bei sudaryti sąlygas taikyti vienodus gerojo valdymo standartus visame viešajame valdyme inicijuoti įstatymų pakeitimai. 2023 m. Seimas pritarė Vyriausybės parengtiems ***Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų***

<sup>40</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2024 m. birželio 26 d. nutarimas Nr. 543 „Dėl kai kurių Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų pripažinimo netekusiais galios“.

<sup>41</sup> Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas. 1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1113. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. sausio 15 d.; Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas. 1996 m. liepos 3 d. Nr. I-1428. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. kovo 1 d. – 2025 m. gruodžio 31 d.; Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Galiojanti suvestinė redakcija 2024 m. sausio 1 d.

<sup>42</sup> Valstybės kontrolė. (2021). *Valstybės ir savivaldybių valdomų įmonių bei viešųjų įstaigų valdysena*, p. 59.

**ir Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymų projektams**<sup>43</sup>. Sudarytos sąlygos palaipsniui mažinti viešojo sektoriaus fragmentaciją, gryninti biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų kompetenciją, efektyvinti jų veiklą. Viešųjų įstaigų įstatyme įtvirtinti valstybės ir savivaldybių dalyvavimo viešosiose įstaigose pagrindai, kad valstybė ar savivaldybė galėtų dalyvauti tik tose viešosiose įstaigose, kurios teikia viešąsias paslaugas ir (ar) turi viešojo administravimo įgaliojimus. Tai leido nustatyti aiškesnius valstybės dalyvavimo kriterijus, sumažinti riziką dėl perteklinio dalyvavimo privačiuose teisiniuose formatuose ir užtikrinti, kad valstybės įtakos sritis išliktų viešojo intereso ribose.

Šiais įstatymais tobulinamas biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų, kurių savininkė ar dalininkė yra valstybė ar savivaldybė, valdysenos modelis. Tokiu būdu sudarytos sąlygos efektyvesnei šių įstaigų veiklai – pagal juos turi būti diegiami korporatyvinio valdymo elementai: šalia veikiančių vienasmenių valdymo organų biudžetinėse įstaigose gali būti steigiamas kolegialus organas – **stebėtojų taryba**, o viešosiose įstaigose – kolegialus valdymo organas – **valdyba**. Tikimasi, kad toks modelis sudarys prielaidas didesnei sprendimų priėmimo kokybei, atsakomybei ir ilgalaikiam viešojo valdymo institucijų veiklos planavimui, kartu mažinant priklausomybę nuo politinio cikliškumo.

Viešojo valdymo agentūra yra įgaliota vykdyti **centralizuotą biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų**, kurių savininkė ar dalininkė yra valstybė ar savivaldybė, **valdysenos stebėseną**. Tokios funkcijos suteikimas buvo nulemtas siekio užtikrinti sistemine valdysenos kokybės priežiūrą valstybės mastu ir įgyvendinti centralizuoto stebėsenos mechanizmo principus. 2024 m. Viešojo valdymo agentūra (VVA) kartu su Vyriausybės kanceliarija, Vidaus reikalų ministerija (VRM) ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) dalyvavo projekte „Viešojo administravimo įvertinimas“ (*Evaluating Public Administrations*), kuriuo siekta sukurti viešųjų ir biudžetinių įstaigų veiklos analizės ir efektyvumo vertinimo rodiklių sistemą, vėliau ją realizuojant skaitmeniniame analitiniame įrankyje – švieslentėje, sukuriančioje galimybę įstaigoms naudoti ją kaip priemonę savo veiklos rezultatų stebėsenai ir gerinimui. Į stebėseną buvo įtraukta 18 įstaigų, kurios už 2021–2023 m. pateikė apie 32 proc. duomenų, reikalingų EBPO rekomenduojamų rodiklių apskaičiavimui. Šis projektas inicijavo naują etapą viešojo valdymo institucijų veiklos vertinimo kultūros stiprinime, kuris prisidėtų prie duomenimis grįsto sprendimų priėmimo ir leistų nacionaliniu mastu vertinti viešojo valdymo institucijų efektyvumą pagal vieningus rodiklius. 2024 m. birželio mėnesį įvyko viešųjų ir biudžetinių įstaigų valdysenos rodiklių sistemos projekto baigiamąjį etapą apibendrinantis renginys, kurio metu VVA pristatė pilotinio projekto vizualizacijos analitinę priemonę. Nuspręsta 2025 m. parengti ir pateikti VRM pasiūlymus dėl biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų valdysenos rodiklių, kurie galėtų būti stebimi valstybės lygiu<sup>44</sup>. Tikėtina, kad šių rodiklių įdiegimas leis užtikrinti viešojo valdymo institucijų veiklos stebėsenos tęstinumą ir sukurs pagrindą periodiniam valdysenos kokybės vertinimui bei tolesnių reformų planavimui.

#### 1.1.4. Vidaus administravimo funkcijų centralizavimas

Viešojo valdymo institucijose ilgą laiką vyko fragmentuotas ir nekoordinuotas administracinių funkcijų vykdymas, kai dokumentų, personalo ir buhalterinės apskaitos procesai buvo tvarkomi savarankiškai, naudojant skirtingus technologinius sprendimus. Toks procesų valdymas lėmė didelį automatizavimo lygio netolygumą, išteklių dubliavimą ir

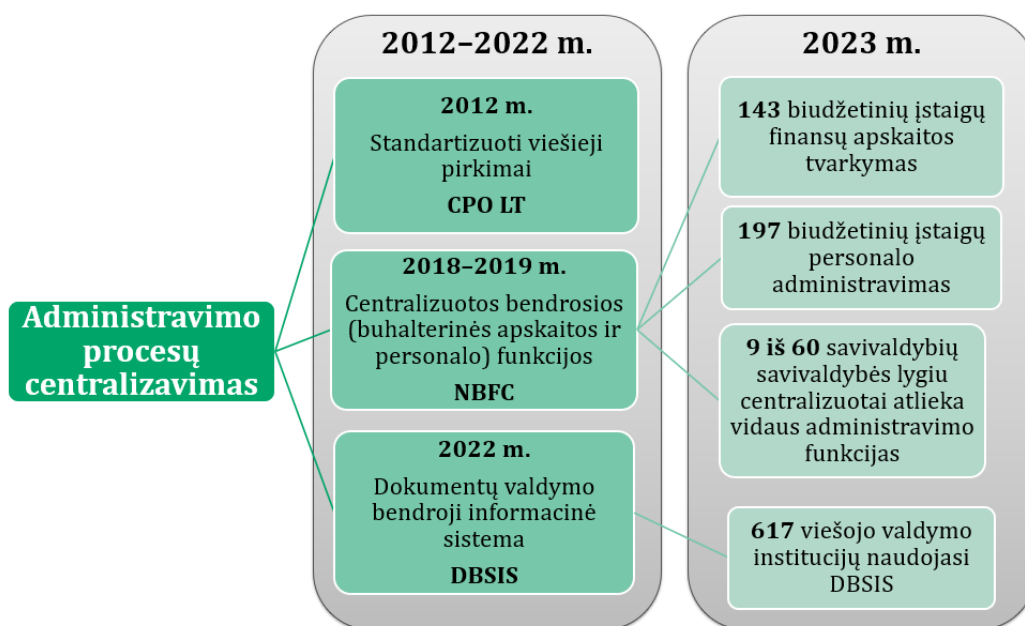
<sup>43</sup> Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas. 1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1113. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. sausio 15 d.; Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas. 1996 m. liepos 3 d. Nr. I-1428. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. kovo 1 d. – 2025 m. gruodžio 31 d.

<sup>44</sup> Viešojo valdymo agentūra. (2025). *Viešojo valdymo agentūros 2024 metų veiklos ataskaita*, p. 22–23.

sumažintą efektyvumą. Siekiant spręsti šias problemas valstybės mastu ieškota sprendimų. Sisteminius pokyčius inicijavo valstybės siekis didinti viešojo valdymo institucijų vidaus procesų efektyvumą, racionalizuoti išteklių naudojimą ir užtikrinti skaitmeninės transformacijos pažangą. Administravimo procesų centralizavimas prasidėjo 2012 m. ir tęsėsi analizuojamu laikotarpiu (žr. 3 pav.).

Nuo 2012 m. **standartizuotus viešuosius pirkimus** (per el. katalogą) centralizuotai vykdo CPO LT. Centralizuotas viešųjų pirkimų modelis sudarė prielaidas didesniai procesų skaidrumui, viešųjų išteklių taupymui ir viešojo valdymo institucijų veiklos profesionalizavimui.

Siekdama sukurti vieningą administracinių funkcijų valdymo sistemą, sumažinti paslaugų teikimo fragmentaciją ir užtikrinti vienodus standartus visoms viešojo valdymo institucijoms, Vyriausybė pasirinko vidinių procesų optimizavimo strategiją – **centralizuoti bendrąsias (buhalterinės apskaitos ir personalo) funkcijas**, šią galimybę įtvirtindama Vyriausybės įstatyme. 2018 m. įsteigta biudžetinė įstaiga Nacionalinis bendrųjų funkcijų centras (NBFC), kurio sukurta aplinka nuo 2019 m. leido centralizuotai konsoliduoti viešojo valdymo institucijų buhalterinės apskaitos funkcijas ir viešojo valdymo institucijų personalo administravimo funkcijas<sup>45</sup>. 2023 m. centralizuotu būdu buvo tvarkoma 143 biudžetinių įstaigų finansų apskaitos tvarkymo funkcija bei 197 biudžetinių įstaigų personalo administravimo funkcija. Toks centralizavimo modelis leido sumažinti administracinių funkcijų atlikimo kaštus, padidinti procesų kokybę ir sudarė sąlygas viešojo valdymo institucijoms daugiau dėmesio skirti kitoms viešojo valdymo funkcijoms.



**3 pav.** Administravimo funkcijų centralizavimo Lietuvoje pažanga

Šaltinis: sudaryta pagal Vidaus reikalų ministerija, STRATA (2020), Vidaus reikalų ministerija (2021), Vidaus reikalų ministerija (2024c)<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 78.

<sup>46</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 78; Vidaus reikalų ministerija. (2021). *Kuriama Dokumentų valdymo bendroji informacinė sistema leis skaitmenizuoti viešojo sektoriaus veiklą*; Vidaus reikalų ministerija. (2024c). *Vidinio naudojimo informacija apie viešąjį sektorių*.

Vidaus administravimo funkcijų atlikimas centralizuotu būdu taip pat padeda mažinti funkcijų atlikimo sąnaudas bei efektyviau naudoti išteklius, standartizuoti procesus, naudoti moderniausias technologijas, pritraukti ir išlaikyti aukščiausios kompetencijos specialistus. 2023 m. 9 iš 60 savivaldybių buvo įsteigusios juridinius asmenis, kurių veiklos tikslas **savivaldybės lygiu centralizuotai atlikti vidaus administravimo funkcijas** (tvarkyti buhalterinę apskaitą). Toks sprendimas savivaldybių lygmeniu tikėtina sustiprino administracinių procesų kokybę ir sudarė prielaidas diegti standartus, atliepiančius vietos lygmens institucijų veiklos kokybės užtikrinimo poreikį.

2020 m. Vidaus reikalų ministerijos atlikta dokumentų valdymo situacijos apklausa, kurioje dalyvavo 706 valstybės ir savivaldybių institucijos, įstaigos ir įmonės, atskleidė, kad beveik pusė apklausos dalyvių nenaudojo jokios dokumentų valdymo sistemos, o popieriniai dokumentai ir jų pagrindu parengtos skaitmeninės dokumentų kopijos sudarė 78 proc. metinės visų dokumentų apyvartos<sup>47</sup>. Šie rezultatai atskleidė esminį dokumentų valdymo skaitmenizacijos atsilikimą ir parodė būtinybę sukurti vieningą, valstybės mastu koordinuojamą dokumentų valdymo sistemą.

Šalia iki tol atliekamų centralizuotų viešųjų pirkimų vykdymo, personalo administravimo ir finansinės apskaitos tvarkymo funkcijų, nuo 2022 m. birželio 2 d. pradėjo veikti **Dokumentų valdymo bendroji informacinė sistema (DBSIS)**. 2023 m. šia informacine sistema neatlygintinai naudojosi 617 viešojo valdymo institucijų. Šios sistemos įdiegimas žymi reikšmingą žingsnį link visos viešojo valdymo institucijų sistemos skaitmeninės integracijos – ji užtikrino vienesnius darbo procesus, padidino informacijos saugumą ir sudarė sąlygas efektyvesniam viešojo valdymo institucijų bendradarbiavimui.

#### 1.1.5. Subsidiarumo principo diegimas

Subsidiarumo principo įgyvendinimas yra būtinas ne tik teisėkūros procese, bet ir visoje viešojo valdymo sistemoje, siekiant užtikrinti efektyvų, įtraukų ir demokratinį valstybės valdymą. Šio principo plėtojimą valstybėje paskatino būtinybė užtikrinti sprendimų priėmimą kuo arčiau gyventojų, stiprinti vietos savivaldos vaidmenį ir sumažinti centralizacijos poveikį, kuris gali riboti savivaldybių savarankiškumą ir gyventojų įtraukimą į viešojo valdymo procesus.

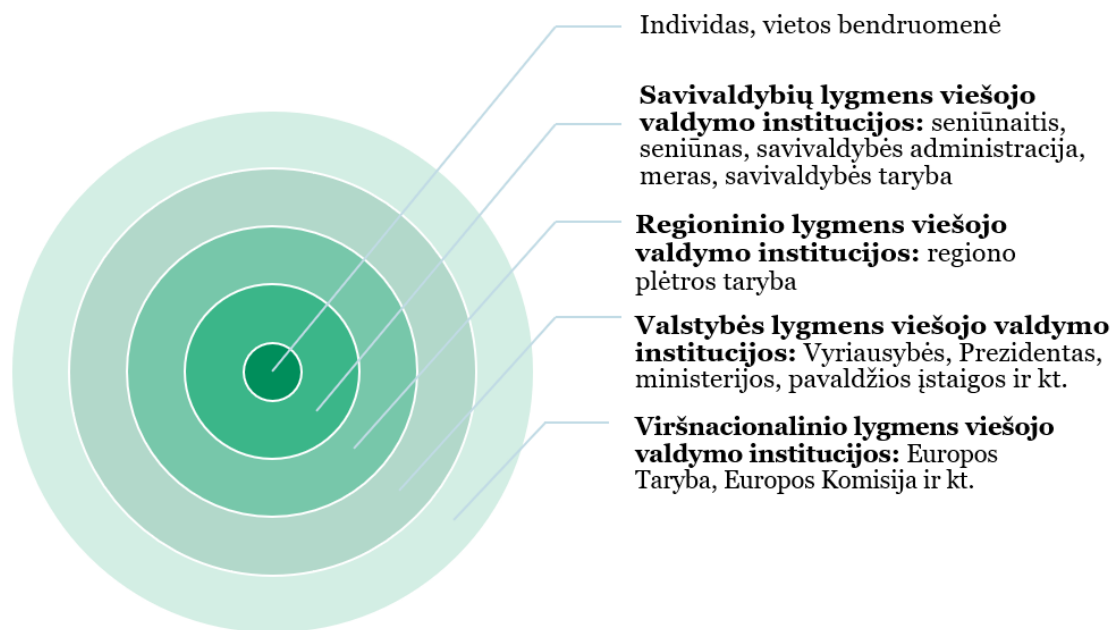
Lietuvos Respublikos teisės aktų kūrime būtina nustatyti **tinkamą teisinio reguliavimo lygmenį** (laikytis subsidiarumo principo), kaip yra nurodyta Teisėkūros metodinėse rekomendacijose<sup>48</sup>. Ši nuostata leidžia jau teisėkūros procese užtikrinti, kad reguliavimo priemonės būtų taikomos tik tuo atveju ir tokiu mastu, kiek to reikia viešajam interesui pasiekti, taip išvengiant perteklinio valstybės kišimosi į vietos valdymo klausimus.

Subsidiarumo principas yra įtvirtintas Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme<sup>49</sup>. Jis reiškia, kad **viešąjį administravimą įgyvendinančių institucijų sprendimai** turi būti priimami ir įgyvendinami žemiausiu efektyvumą galinčiu užtikrinti viešojo administravimo sistemos lygmeniu. Šio teisinio įtvirtinimo poreikį lėmė siekis užtikrinti vienodą principo taikymą visose viešojo valdymo institucijose ir stiprinti atsakomybės paskirstymą tarp skirtingų valdymo lygių (žr. 4 pav.).

<sup>47</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2021). *Kuriama Dokumentų valdymo bendroji informacinė sistema leis skaitmenizuoti viešojo sektoriaus veiklą*.

<sup>48</sup> Teisingumo ministerija. (2023). *Teisėkūros metodinės rekomendacijos*, p. 4–5.

<sup>49</sup> Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Galiojanti suvestinė redakcija 2024 m. sausio 1 d.



#### 4 pav. Subsidiarumo principo esmė

Šaltinis: adaptuota pagal Arler (2020)<sup>50</sup>.

Pagal Europos vietos savivaldos chartiją, savivaldybių lygmens viešojo valdymo institucijos įgyvendina subsidiarumo principą įstatymų apibrėžtose ribose turėdamos teisę ir gebėjimą tvarkyti viešųjų reikalų dalį vadovaudamosi vietos gyventojų interesais ir prisiimdamos už tai atsakomybę. Subsidiarumo principo taikymas vietos savivaldos lygmeniu leidžia priartinti sprendimų priėmimą prie gyventojų, padidinti paslaugų atitiktį vietos poreikiams ir skatinti bendruomenių dalyvavimą viešojo valdymo procesuose. Savivaldybių lygmens viešojo valdymo institucijos vykdo visuomeninius įsipareigojimus veikdamos arčiausiai gyventojų, geriausiai atliepdamos pastarųjų poreikius. Valstybės audito ataskaitoje (2019) pažymima, kad įsipareigojimų gyventojams vykdymas turi būti perduotas arčiausiai gyventojų esančioms viešojo valdymo institucijoms, t. y. centriniu valdymo lygiu įgyvendinamos tik tos funkcijos, kurių negali įgyvendinti vietos savivaldos lygmuo, tačiau kartu turi funkcionuoti efektyvi koordinavimo ir centrinės valdžios stebėsenos sistema<sup>51</sup>. Šios išvados atskleidė būtinybę iš naujo įvertinti viešojo valdymo institucijų funkcijų paskirstymą, siekiant išvengti perteklinės kontrolės iš centrinio valdymo lygmens pusės ir sustiprinti vietos savivaldos institucijų gebėjimus veikti savarankiškai. Išnagrinėjus 2014–2018 m. laikotarpiu vykusius funkcijų pokyčius nustatyta, kad **funkcijos buvo perskirstytos tarp valdymo lygių** arba tarp funkcijų rūšių. Atlikti funkcijų perskirstymai rodė tendenciją jas centralizuoti, t. y. „perduoti vykdyti centrinei valdžiai arba savivaldybių savarankiškąsias funkcijas keisti į valstybines, siekiant nustatyti reikalavimus jų vykdymui ir kontroliuoti, kaip juos vykdo vietos savivalda“<sup>52</sup>. Tokia tendencija rodo, kad nors siekta užtikrinti vienodus standartus visoje valstybėje, centralizavimo procesai galėjo riboti savivaldybių iniciatyvumą ir mažinti gyventojų dalyvavimo galimybes vietos lygmens sprendimų priėmime, todėl ir toliau skatinama nuosekliai stiprinti subsidiarumo principo taikymą praktikoje.

<sup>50</sup> Arler (2020).

<sup>51</sup> Valstybės kontrolė. (2019 m.). *Ar savivaldybių vykdomų funkcijų sistema sudaro sąlygas joms veikti efektyviai?*, p. 18.

<sup>52</sup> Valstybės kontrolė. (2019). *Ar savivaldybių vykdomų funkcijų sistema sudaro sąlygas joms veikti efektyviai?*, p. 18.

### 1.1.6. Daugiapakopio valdymo vystymas

Analizuojamu laikotarpiu Lietuvoje daugiapakopį valdymą stiprino ne tik teisinės prielaidos, bet skatino ir poreikis užtikrinti skirtingų institucijų bei sektorių sąveiką tobulinant viešojo valdymo procesus. Reaguojant į Europos Tarybos Ministrų Komiteto rekomendaciją CM/Rec(2023)5<sup>53</sup> dėl gero demokratinio valdymo principų, buvo siekiama įtraukti įvairių lygmenų viešojo valdymo institucijas, pilietinę visuomenę ir verslo atstovus į sprendimų priėmimo procesus<sup>54</sup>. Toliau pateikiama keletas daugiapakopio valdymo praktikos pavyzdžių, kurie gali būti įvardijami kaip sisteminiai pokyčiai viešojo valdymo kontekste.

Vienas daugiapakopio valdymo plėtros pavyzdžių – regioninio lygmens institucijų steigimas Lietuvoje, kuriuo siekta užtikrinti efektyvesnę nacionalinio, regioninio ir vietos lygmens viešojo valdymo institucijų bendradarbiavimą, stiprinti teritorinę sanglaudą ir skatinti sprendimų priėmimo decentralizaciją. 2020 m. priimta nauja Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo redakcija, kuria buvo numatyta steigti **regionų plėtros tarybas**<sup>55</sup>. Šios tarybos, kaip juridiniai asmenys, planuoja ir koordinuoja regioninės politikos įgyvendinimą, rengia regionų plėtros planus, koordinuoja savivaldybių bendrą veiklą ir atstovauja regionui bendradarbiaujant su viešojo valdymo institucijomis bei tarptautinėmis organizacijomis, todėl jos tapo tarpiniu koordinaciniu lygmeniu tarp valstybės ir savivaldybių lygmens viešojo valdymo institucijų<sup>56</sup>. Tai sudarė prielaidas stiprinti regionų planavimo pajėgumus, padėjo aiškiau paskirstyti atsakomybę už regioninių projektų įgyvendinimą, skatinti horizontalią savivaldybių partnerystę bei padidinti regioninės politikos įgyvendinimo nuoseklumą.

Lietuvoje šis principas taip pat įgyvendinamas plėtojant **konsultacinių ir trišalių tarybų sistemą**, apimančią tiek nacionalinį, tiek vietos lygmenis. Veikiančios tarybos – Trišalė taryba, Nacionalinė ekonominė ir socialinė taryba, Nacionalinė jaunimo taryba, Nacionalinė nevyriausybinė organizacijų taryba, Nacionalinė kultūros taryba ir pan. – užtikrina įvairių visuomenės grupių atstovavimą bei konsensuso paiešką formuojant valstybės politiką<sup>57</sup>. Šių tarybų veikla grindžiama bendradarbiavimu ir informacijos mainais tarp viešojo valdymo institucijų, savivaldybių, profesinių sąjungų, darbdavių organizacijų ir nevyriausybinių organizacijų. Tokia daugiapakopio valdymo forma sustiprina socialinio dialogo kultūrą ir pilietinės visuomenės vaidmenį viešajame valdyme. Konsultacinės tarybos tampa svarbiu instrumentu, leidžiančiu formuoti viešosios politikos sprendimus, atsižvelgiant į įvairių visuomenės grupių interesus, taip užtikrinant sprendimų skaidrumą ir legitimumą<sup>58</sup>.

Pastarąjį penkmetį Lietuva susidūrė su įvairiomis krizinėmis situacijomis – COVID-19 pandemija, neteisėtos migracijos iš Baltarusijos krize, kibernetinių atakų suintensyvėjimu ir Astravo atominės elektrinės keliamomis grėsmėmis. Šios patirtys parodė būtinybę stiprinti koordinavimą tarp nacionalinių, regioninių ir vietos institucijų, užtikrinti greitą reagavimą bei efektyvų išteklių paskirstymą<sup>59</sup>. Reaguodama į šiuos iššūkius, Lietuvos Vyriausybė 2022

<sup>53</sup> Council of Europe. (2023a). CM/Rec(2023)5 - Recommendation of the Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance (Adopted by the Committee of Ministers on 6 September 2023 at the 1473rd meeting of the Ministers' Deputies).

<sup>54</sup> Council of Europe CDDG. (2023b). *Report on Multilevel Governance*.

<sup>55</sup> Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas. 2000 m. liepos 20 d., Nr. VIII-1889. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. sausio 15 d.

<sup>56</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*

<sup>57</sup> Council of Europe CDDG. (2023a). *CDDG Rapid Response Service No. 52*.

<sup>58</sup> Council of Europe CDDG. (2023a). *CDDG Rapid Response Service No. 52*.

<sup>59</sup> Council of Europe CDDG. (2023a). *CDDG Rapid Response Service No. 52*.

m. įsteigė **Nacionalinį krizių valdymo centrą** – instituciją, tiesiogiai pavaldžią Vyriausybei, kurios tikslas – koordinuoti krizių valdymo veiksmus, telkiant ministerijas, savivaldybes, kariuomenę, policiją, tarptautines organizacijas ir nevyriausybinius partnerius<sup>60</sup>. Šis modelis tapo praktiniu daugiapakopio valdymo taikymo pavyzdžiu, kai sprendimai priimami skirtinguose lygmenyse, tačiau veikia vieningo koordinavimo pagrindu stiprinant. Šio centro sukūrimas pagerino informacijos srautų koordinavimą tarp viešojo valdymo institucijų, greitą reagavimą į ekstremalias situacijas ir valdymo efektyvumą.

Lietuvos visuomenei susidūrus su informacinėmis grėsmėmis, pandemijos ir geopolitiniais iššūkiais, atsirado poreikis stiprinti demokratinio ir atsparaus valdymo kultūrą. Vienas iš daugiapakopio valdymo stiprinimo pavyzdžių – **Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ rengimo procesas**<sup>61</sup>. Šio proceso inicijavimą lėmė valstybės siekis užtikrinti ilgalaikį ir nuoseklų strateginį planavimą, įtraukiant skirtingų lygių viešojo valdymo institucijas, akademinę bendruomenę ir pilietinę visuomenę. Beveik dvejus metus vyko teminės ekspertų diskusijos, susitikimai su piliečiais ir kitais bendrakūrėjais, kurių metu formuota bendra valstybės ateities vizija ir pagrindinės pažangos kryptys. Valstybės pažangos viziją „Lietuva 2050“ rengė Valstybės pažangos taryba, Vyriausybės kanceliarija ir Vyriausybės strateginės analizės centras (STRATA), bendradarbiaudami su Seimo Ateities komitetu, Vilniaus universitetu, Lietuvos piliečiais ir kitais partneriais. Vizijos rengimo procese įvairiomis formomis dalyvavo apie 2 500 asmenų – piliečių, ekspertų ir organizacijų atstovų. Iš viso įvyko 51 renginys, kuriuose dalyvavo daugiau kaip 500 piliečių, 992 ekspertai ir bendrakūrėjai, o prie vizijos rengimo prisidėjo per 200 organizacijų<sup>62</sup>. Šis strateginio planavimo procesas sustiprino dialogą tarp skirtingų viešojo valdymo institucijų, mokslo bendruomenės ir pilietinės visuomenės, leido tapti bendrakūrėjais ir priimti atsakomybę už valstybės ateities viziją kūrimą bei demokratinio ir atsparaus valdymo stiprinimą.

Kitas demokratinio ir atsparaus valdymo kultūros stiprinimo pavyzdys – Vidaus reikalų ministerijos 2024 m. inicijuota **tarptautinė konferencija „Daugiapakopis valdymas demokratijos užtikrinimui ir atsparumo stiprinimui“**, skirta skatinti įvairių viešojo valdymo institucijų dialogą bei dalijimąsi patirtimi<sup>63</sup>. Konferencijos metu pabrėžta, kad efektyvus bendradarbiavimas tarp vietos, regioninio ir nacionalinio lygmens institucijų yra esminė sąlyga atsparios demokratijos palaikymui. Pranešėjai iš Europos Tarybos, Suomijos Teisingumo ministerijos, Lietuvos universitetų ir nevyriausybinių organizacijų akcentavo, jog atsparumo stiprinimui būtinas įtraukusis valdymas, gebėjimų stiprinimas ir skaitmeninių sprendimų plėtra. Ši iniciatyva sustiprino tarptautinis bendradarbiavimą demokratijos ir atsparumo srityje, sukūrė platformą tarpinstituciniam dialogui tarp skirtingų viešojo valdymo lygių, paskatino viešojo valdymo institucijų bendradarbiavimą su mokslo bendruomene ir pilietinės visuomenės organizacijomis bei sudarė prielaidas daugiapakopio valdymo principų integracijai į viešojo valdymo institucijų veiklos kultūrą.

Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje vyko nuoseklus daugiapakopio valdymo stiprinimo procesas, kas rodo, kad Lietuvos valstybė sistemingai pereina prie integruoto, dalyvaujamojo ir atsparaus viešojo valdymo modelio, grindžiamo bendradarbiavimu tarp visų valdymo lygių bei pilietinės visuomenės.

---

<sup>60</sup> Council of Europe CDDG. (2023b). *Report on Multilevel Governance*, p. 27.

<sup>61</sup> Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo koncepcija (2025), p. 3.

<sup>62</sup> Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo koncepcija (2025), p. 3.

<sup>63</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2024f). *Vilniuje ekspertai diskutavo apie daugiapakopio valdymo galimybes stiprinant demokratiją ir atsparumą*.

## 1.2. Valstybės tarnybos stiprinimas

### 1.2.1. Motyvacijos stiprinimas

Viešojo valdymo institucijose dirba tiek valstybės tarnautojai, tiek ir dirbantys pagal Darbo sutartis, tačiau šiame skyriuje pagrindinis dėmesys skiriamas valstybės tarnybai kaip viešojo valdymo sistemos branduoliui, užtikrinančiam valstybės politikos įgyvendinimo tęstinumą, profesionalumą ir viešąjį interesą.

2017 m. pirmą kartą buvo atlikta viso **Lietuvos vyriausybės sektoriaus darbuotojų apklausa** atskleidė esmines viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių motyvacijos problemas. Apklausos rezultatai parodė nepasitenkinimą darbo užmokesčiu, vidinės komunikacijos trūkumą bei kitas struktūrines problemas, darančias įtaką darbuotojų įsitraukimui ir darbo efektyvumui<sup>64</sup>. Šie rezultatai išryškino viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos trūkumus – nepakankamą konkurencingumą darbo rinkoje, ribotas karjeros galimybes ir nevienodą teisinį statusą tarp valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis.

Atsižvelgdama į šiuos iššūkius, Vidaus reikalų ministerija inicijavo valstybės tarnybos pertvarką ir parengė naujos redakcijos **Valstybės tarnybos įstatymo** projektą, kuriuo siekta sukurti modernesnę, motyvuojančią bei į rezultatus orientuotą valstybės tarnybą. 2019 m. sausio 1 d. įsigaliojęs naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymas<sup>65</sup> nustatė teises prielaidas didinti valstybės tarnybos patrauklumą ir efektyvumą. Esminiai pakeitimai apėmė darbo užmokesčio sistemos peržiūrą, nuotolinio darbo galimybes įtvirtinimą, mentorystės instituto sukūrimą bei veiklos vertinimo supaprastinimą. Įstatyme **numatytas platesnis skatinimo priemonių sąrašas**, įtvirtinta centralizuota asmenų atranka į valstybės tarnybą, buvo **išgryninta valstybės tarnybos sąvoka** – atsisakyta valstybės tarnybai nebūdingų ūkio-techninio pobūdžio funkcijų<sup>66</sup>.

Būtina pabrėžti, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybei 2018 m. spalio 17 d. nutarimu Nr. 1043 patvirtinus *Pavyzdinę ministerijos administracijos struktūrą ir Pavyzdinę įstaigos prie ministerijos administracijos struktūrą*, buvo išgrynintas funkcijų paskirstymas ir optimizuoti administraciniai procesai, kas sudarė sąlygas racionaliau panaudoti žmogiškuosius išteklius ir finansinius resursus viešojo valdymo institucijose.

**Valstybės tarnybos reforma** 2019 m. pažymėjo esminį lūžį viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo politikoje. Reformos metu buvo siekiama ne tik sumažinti valstybės tarnautojų skaičių, bet ir sudaryti prielaidas didinti jų darbo užmokestį bei konkurencingumą darbo rinkoje. Nuo 2016 m. iki 2019 m. valstybės tarnautojų (įskaitant statutinius) skaičius sumažėjo beveik dešimtadaliu – 9,3 proc., nuo 50 847 iki 46 097 asmenų. Viešojo sektoriaus valstybės tarnautojų skaičius sumažėjo 9,6 proc., o savivaldybių lygmens – 7,4 proc.<sup>67</sup>

Reformos įgyvendinimas sustiprino valstybės tarnybos profesionalumo, patrauklumo ir skaidrumo pagrindus, padidino darbo santykių lankstumą ir sudarė sąlygas viešojo valdymo institucijoms labiau orientotis į veiklos rezultatus bei darbuotojų kompetencijų ugdymą. Ilgalaikėje perspektyvoje šie pokyčiai turėtų prisidėti prie didesnės darbuotojų motyvacijos, mažesnės kaitos ir efektyvesnio žmogiškųjų išteklių panaudojimo visoje viešojo valdymo sistemoje.

<sup>64</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 38-39.

<sup>65</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. sausio 1 d.

<sup>66</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 34.

<sup>67</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 39.

Siekdama sistemingai vertinti viešojo valdymo institucijų darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir darbo aplinkos kokybę, Vidaus reikalų ministerija kas dvejus metus atlieka viešojo sektoriaus darbuotojų nuomonės tyrimą. 2024 m. tyrimas buvo išskirtinis – Lietuva pirmą kartą dalyvavo Europos Komisijos ir EBPO inicijuotame **ES centrinio lygmens viešojo valdymo institucijų darbuotojų tyrime**, vykusiame aštuoniose Europos Sąjungos valstybėse. Lietuvoje tyrime dalyvavo 12 521 darbuotojas iš 110 centrinio lygmens viešojo valdymo institucijų. Tyrimo tikslas buvo nustatyti viešojo valdymo institucijų darbuotojų motyvacijos lygį, pasitenkinimą darbu, vadovavimo kokybę, inovacijų kultūrą bei pagrindinius veiksnius, lemiančius darbuotojų įsitraukimą ir ketinimus likti viešajame sektoriuje<sup>68</sup>.

Teigiamai įvertinta santykių su tiesioginiais vadovais kokybė – 8 iš 10 darbuotojų teigė jaučiantys vadovų pasitikėjimą ir palaikymą, o šie rodikliai aukštesni nei ES vidurkis. Vis dėlto tik 66 proc. darbuotojų jautė, kad jų pastangos pastebimos ir įvertinamos. Didžiausiu iššūkiu išliko darbo krūvis ir darbo užmokestis – tik 39 proc. darbuotojų teigiamai vertino darbo krūvį (ES8 – 77 proc.), o darbo užmokesčiu buvo patenkinti vos 22 proc. respondentų (ES8 – 40 proc.). Mažesnę pasitenkinimą lėmė ir ribotos skatinimo bei motyvavimo priemonės, kurias palankiai vertino tik 27 proc. darbuotojų (ES8 – 43 proc.). Nepaisant to, Lietuvos darbuotojai palankiau nei ES8 šalių vidurkis vertino inovacijų diegimą ir technologijų naudojimą (51 proc. Lietuvoje ir 37 proc. ES8), nors pripažino, kad viešojo valdymo institucijose dar stokojama sąlygų kūrybiškumui ir komandinių įgūdžių ugdymui<sup>69</sup>.

OECD-EU ekspertų parengtose rekomendacijose siūlyta kryptingai tobulinti įrodymais grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą ir diegti naujas valdymo priemones. Akcentuotas poreikis stiprinti darbuotojų gebėjimus dirbti su duomenimis, gerinti komunikaciją apie apklausų rezultatus, plėtoti IT įrankius žmogiškųjų išteklių valdymui, bei skatinti vadovų įsitraukimą į duomenimis pagrįstų sprendimų priėmimą. Daug dėmesio skirta darbuotojų įsitraukimui ir gerovei – siūlyta diegti priemones, padedančias išlaikyti sveiką darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, gerinti darbo krūvio valdymą, peržiūrėti pareigybių aprašymus, stiprinti psichologinės paramos ir sveikatingumo programas. Taip pat rekomenduota tobulinti darbo sąlygas ir lankstaus darbo praktikas, ypač nuotolinio darbo ir naujų darbuotojų įtraukties srityse. Inovacijų ir pasirengimo ateičiai srityje siūlyta diegti mikro-mokymų programas, plėtoti mentorystę, kurti žinių dalijimosi platformas, skatinti organizacijų kultūrą, kurioje saugu eksperimentuoti ir mokytis iš klaidų, bei skirti išteklius pokyčių valdymo kompetencijų ugdymui<sup>70</sup>. Tikimasi, kad įgyvendinus šias rekomendacijas pavyks sustiprinti viešojo valdymo institucijų darbuotojų motyvaciją, pagerinti jų darbo sąlygas ir organizacijų veiklos kultūrą.

Naujieji žmogiškųjų išteklių valdymo įrankiai padėjo viešojo valdymo institucijoms racionaliau planuoti darbuotojų poreikius, tolygiau paskirstyti užduotis, gerinti organizacinę kultūrą ir veiklos kokybę. Ilgalaikeje perspektyvoje šie pokyčiai stiprina viešojo valdymo institucijų profesionalumą, veiklos tęstinumą ir darbuotojų motyvaciją, kartu užtikrindami viešojo valdymo sistemos konkurencingumą darbo rinkoje.

### 1.2.2. Kompetencijų ugdymas

Siekiant didinti viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijas, lyderystę ir profesinį meistriškumą, buvo būtina modernizuoti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir diegti pažangias žmogiškųjų išteklių vadybos praktikas. Iki 2019 m. galiojusi sistema buvo kritikuojaama dėl administracinės naštos, riboto mokymo paslaugų

<sup>68</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2024a). *ES centrinio lygmens viešojo valdymo įstaigų darbuotojų tyrimas*.

<sup>69</sup> OECD-EU. (2024). *2024 EU/OECD Survey of Central Government Public Servants. Lithuania*.

<sup>70</sup> Thomassen ir kt. (2025).

prieinamumo ir menko atitikimo valstybės tarnybos poreikiams. Taip pat trūko veiksmingų vadovų kompetencijų vertinimo ir plėtros įrankių, o žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo valdymo institucijose buvo grindžiamas procedūromis, o ne gebėjimais. Šie iššūkiai paskatino pradėti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos pertvarką.

2019 m. sausio 1 d. įgyvendinta **valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos pertvarka**, kurios pagrindinis tikslas buvo sumažinti administracinę naštą tiek viešojo valdymo institucijoms, tiek mokymų paslaugų teikėjams. Atsisakyta privalomojo įvadinio mokymo, panaikinti mokymo paslaugų teikėjų sąrašai. Nuo šiol valstybės tarnautojų kvalifikaciją gali tobulinti tiek Lietuvos, tiek užsienio mokymo rinkos dalyviai, o reikalavimus jiems nustato pačios institucijos. Valstybės tarnautojai gali rinktis įvairias mokymosi formas – savišvietą, mokymąsi veikloje, mentorystę ar nuotolinį mokymąsi, taip skatinant nuolatinį profesinį tobulėjimą. Siekiant didinti vadovaujančias pareigas einančių valstybės tarnautojų vadovavimo ir lyderystės kompetencijas, buvo vykdomi du projektai, skirti įstaigų vadovų ir padalinių vadovų vadovavimo ir lyderystės kompetencijoms tobulinti. 2019 m. valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimui vidutiniškai buvo skirta 0,5 proc. lėšų nuo valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų metinių asignavimų (2015–2017 m. po 0,7 proc.). 2019 m. skirtų lėšų mažėjimą galėjo įtakoti bendro valstybės tarnautojų skaičiaus mažėjimas, naujų kvalifikacijos tobulinimo formų (savišvieta, mokymasis veikloje ir pan.), nereikalaujančių lėšų, įtvirtinimas teisės aktuose taip pat įpareigojimo įstaigoms skirti kvalifikacijos tobulinimui nustatytą darbo užmokesčio fondo dalį panaikinimas<sup>71</sup>.

2020 m. tęsiant reformą pradėta diegti **kompetencijomis grįsta žmogiškųjų išteklių vadyba**. Naujos redakcijos **Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika**, įsigaliojusi 2020 m. liepos 1 d., sudarė prielaidas sukurti standartizuotus pareigybių aprašymus ir aiškiau apibrėžti reikiamas kompetencijas. Įdiegta pažangi **360 laipsnių vadovų kompetencijų vertinimo sistema**, leidžianti kompleksiskai įvertinti vadovų vadybines, lyderystės ir bendrąsias kompetencijas (tarp jų – vertės kūrimo visuomenei, atsakomybės, komunikacijos, analizės, strateginio požiūrio ir veiklos valdymo)<sup>72</sup>.

2024 m. valstybės tarnybos reforma buvo orientuojama į poreikį užtikrinti viešojo sektoriaus konkurencingumą darbo rinkoje, sustiprinti vadovavimo ir lyderystės kompetencijas, didinti profesionalumą ir efektyvinti žmogiškųjų išteklių valdymą. Reforma siekta suteikti vadovams daugiau savarankiškumo ir atsakomybės formuojant viešojo valdymo institucijų veiklos kultūrą bei darbo aplinką<sup>73</sup>. Reformos esmė – stiprinti vadovų vaidmenį valstybės tarnyboje, kaip institucijų kultūros, efektyvumo ir skaidrumo garantą. Buvo sukurta ir pradėta diegti **centralizuota viešojo valdymo institucijų vadovų ugdymo sistema**, orientuota į strateginį valdymą ir lyderystės kompetencijų plėtrą<sup>74</sup>. Reforma turėtų padėti formuoti labiau į rezultatus orientuotą valstybės tarnybą, didinti institucijų gebėjimą pritraukti kvalifikuotus specialistus ir gerinti vadovų atsakomybės bei atskaitomybės standartus. Vadovams suteikta daugiau **lankstumo formuojant komandas ir taikant motyvavimo bei atlygio sistemas**, artimesnes rinkos sąlygoms. Tai turėtų padėti greičiau reaguoti į kompetencijų poreikius ir stiprinti motyvavimo priemones<sup>75</sup>. Tuo pat metu įgyvendinti **teisinio statuso pakeitimai** – dalis valstybės tarnautojų tapo darbuotojais pagal darbo sutartį, siekiant lankstesnių žmogiškųjų

<sup>71</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 44-45.

<sup>72</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 46-47.

<sup>73</sup> Valstybės tarnybos pertvarkos koncepcija. (2022); Vilkelis (2024).

<sup>74</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2024e). *Viešojo valdymo reformos projektas „Valstybės tarnybos pertvarka“*.

<sup>75</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2023b). *Seimas pritarė Valstybės tarnybos pertvarkai*.

išteklių valdymo sprendimų. Šis sisteminis pokytis sukėlė diskusijų dėl viešojo valdymo institucijų darbuotojų socialinių garantijų ir teisinio saugumo<sup>76</sup>.

2024 m. siekiant sistemingai stiprinti viešojo valdymo institucijų vadovų ir valstybės tarnautojų profesinius gebėjimus bei lyderystės kompetencijas buvo įdiegti įvairūs ugdymo metodai, tarp jų – **e. mokymai viešojo sektoriaus kompetencijų ugdymo erdvėje (Moodle)**, taip pat sukurta **įstaigų vadovų tinklaveikos platforma**, skirta dalijimuisi gerąja patirtimi, naujovėmis ir tarpusavio mokymu(si). Vykdamas vadovų kompetencijų stiprinimą, buvo parengtos projekto „**Lyderystės akademija**“ bendrųjų kompetencijų programos ir pradėti pasirengimo darbai **vadovų mentorystės programos** įgyvendinimui. Lygiagrečiai buvo vykdomi paruošiamieji darbai **valstybės tarnautojų centralizuotam kvalifikacijos tobulinimui**, plėtota žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų ir vadovų tinklaveika, kurioje dalintasi žmogiškųjų išteklių valdymo ir ugdymo praktikomis, patirtimis ir naujovėmis<sup>77</sup>.

Įgyvendinti pokyčiai ženkliai modernizavo viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų tobulinimo sistemą. Atsisakius perteklinių procedūrų, padidėjo mokymosi prieinamumas ir lankstumas, sudarytos galimybės naudotis įvairiomis mokymosi formomis, įskaitant mentorystę ir nuotolinį mokymąsi. Įdiegus kompetencijomis grįstą personalo valdymą, sustiprinta vadovų lyderystė ir atsakomybė už darbuotojų ugdymą. Tikimasi, kad naujos ugdymo iniciatyvos, lyderystės stiprinimas ir aktyvus bendradarbiavimas tarp viešojo valdymo institucijų vadovų prisidės prie profesionalaus, į rezultatus orientuoto ir piliečių poreikiams jautraus viešojo sektoriaus kūrimo, o centralizuoto valstybės tarnautojų ugdymo sistemos įgyvendinimas taps pagrindu ilgalaikiam kompetencijų vystymui valstybės tarnyboje.

### 1.2.3. Darbo sąlygų gerinimas

Darbo sąlygų gerinimo kryptis viešojo valdymo institucijose apima priemones, skirtas užtikrinti konkurencingą darbo užmokestį, skaidrią pareigybių struktūrą ir veiksmingą žmogiškųjų išteklių valdymą. Ši kryptis įgyvendinama per darbo apmokėjimo sistemos pertvarkas, pareigybių poreikio nustatymo kriterijų sukūrimą bei kompetencijomis grįstos valstybės tarnybos modelio diegimą.

Siekiant atliepti valstybės tarnybos stiprinimo iššūkius, siekta didinti darbo užmokesčio konkurencingumą ir stabilizuoti atlygio dinamiką, kartu racionaliai valdant darbo užmokesčio fondą viešojo valdymo institucijose.

2015 m. vasario 25 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 193 buvo pakeista **biudžetinių įstaigų darbuotojų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarka**, o 2015 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 615 buvo padidinta minimali mėnesinė alga<sup>78</sup>. 2016 m. MMA padidinta du kartus (nutarimai Nr. 1240 ir Nr. 644), taip pat patobulinti **valstybės valdomų bendrovių ir viešųjų įstaigų vadovų darbo užmokesčio modeliai** bei koreguotas valstybės politikų ir pareigūnų atlygis (nutarimai Nr. 42, Nr. 795; įstatymo Nr. VIII-1904 pakeitimai)<sup>79</sup>. 2019 m. buvo pradėta valstybės tarnybos pertvarka, siekiant esminių ir kompleksinių pokyčių Lietuvos valstybės tarnyboje, o jos metu mažėjo ir valstybės tarnautojų skaičius.

Darbo užmokesčio fondas augo: 2015 m. viešojo valdymo institucijų DU fondui skirta 1 417 mln. Eur (+0,93 proc. palyginti su 2014 m.); 2016 m. fondas siekė 1 589 mln. Eur (+3 proc.);

<sup>76</sup> Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija. (2024). *Dėl valstybės tarnybos reformos kreiptasi į Konstitucinį Teismą*.

<sup>77</sup> Viešojo valdymo agentūra. (2025). *Viešojo valdymo agentūros 2024 metų veiklos ataskaita*, p. 8.

<sup>78</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2016). *2015 m. Viešojo sektoriaus ataskaita*, p. 14.

<sup>79</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2017). *2016 m. Viešojo sektoriaus ataskaita*, p. 16-17.

2017 m. viešojo valdymo institucijų darbo užmokesčio fondas siekė 1 615 mln. Eur (+2,5 proc.)<sup>80</sup>. Atlyginimo augimas ne visų tipų viešojo valdymo institucijose buvo vienodas. 2020 m. viešojo valdymo institucijų vadovams (ministerijų, ministrų valdymo sritims nepriskirtų valstybės institucijų ir įstaigų, Seimo kanceliarijos ir Seimui atskaitingų įstaigų, Vyriausybės kanceliarijos ir Vyriausybei atskaitingų įstaigų) taikomas bazinis dydis buvo padidintas 3 Eur – nuo 173 iki 176 Eur. 2021 m. bazinis dydis augo dar 1 Eur (iki 177 Eur), o 2022 m. – 4 Eur (iki 181 Eur). Atitinkamai šių viešojo valdymo institucijų vadovų pareiginė alga per šį laikotarpį padidėjo nuo 0,5 iki 2,3 proc. Vis dėlto, palyginus šios grupės institucijų vadovų darbo užmokesčių su valstybės valdomų įmonių vadovų faktiniu vidutiniu darbo užmokesčiu bei su tapačias ar panašias funkcijas vykdančių organizacijų vadovų atlygiu, matyti reikšmingas skirtumas: valstybės valdomų įmonių vadovų vidutinis darbo užmokestis, priklausomai nuo įmonės dydžio, yra 12–48 proc. didesnis nei minėtos viešojo valdymo institucijų grupės institucijų vadovų<sup>81</sup>. Viešojo valdymo institucijų darbuotojų ir vadovų darbo užmokesčio nuoseklų didėjimą sąlygojo vykdomos valstybės tarnybos ir mokesčių sistemos pertvarkos bei nuoseklus viešojo valdymo institucijų darbuotojų skaičiaus mažėjimas.

Taip pat buvo siekiama objektyviai pagrįsti valstybės tarnautojų ir darbuotojų pagal darbo sutartis pareigybių skaičių, kad būtų užtikrintas funkcijų atlikimo kokybiškumas ir racionalus DU lėšų panaudojimas. Todėl 2018 m. Vyriausybė patvirtino **Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių poreikio nustatymo kriterijų aprašą**, nustatantį, jog pareigybių skaičius turi atitikti teisės aktais pavestų funkcijų apimtį ir būti finansuojamas racionaliai ir taupiai<sup>82</sup>. Tokiu būdu buvo sukurta vienodesnė ir skaidresnė pareigybių planavimo logika, sudaranti sąlygas derinti žmogiškuosius išteklius su funkcijų apimtimi ir mažinti neefektyvumo rizikas. Tai tapo pagrindu vėlesniems kompetencijomis grįstos žmogiškųjų išteklių vadybos sprendimams diegti.

2017 m. vykdyta minėta visų viešojo valdymo institucijų darbuotojų apklausa identifikavo motyvacijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumus (atlygio, komunikacijos, karjeros aspektus), todėl reikėjo sistemiškai modernizuoti valstybės tarnybą, stiprinti patrauklumą ir veiksmingumą.

2019 m. sausio 1 d. įsigaliojo **naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymas**: išgryninta tarnybos samprata (atsisakyta ūkinio-techninio pobūdžio funkcijų), iš esmės **pakeista darbo užmokesčio sistema** tapo lankstesnė (nebeliko pareigybinių kategorijų, jas pakeitė pareigybių grupės su nustatytais pareiginės algos intervalais, nustatant valstybės tarnautojo darbo užmokesčio dydį, didesnius įgaliojimus įgijo vadovai), įtvirtintos nuotolinio darbo ir mentorystės galimybės, supaprastintas veiklos vertinimas, įdiegta **centralizuota asmenų atranka** (atsisakyta bendrųjų ir vadovavimo gebėjimų patikrinimo – jie tikrinami vertinimo atrankos komisijoje metu, pasikeitė pretendentų į vadovaujančias pareigas atranka: vietoje vadovavimo gebėjimų patikrinimo taikomas pretendentų į įstaigos vadovo pareigas kompleksinis vertinimas, kurio metu įvertinamos pretendentų į įstaigos vadovo pareigas bendrosios, vadybinės ir lyderystės kompetencijos)<sup>83</sup>.

2020 m. tęsiant reformą pradėta diegti **kompetencijomis grįsta žmogiškųjų išteklių vadyba**. Naujos redakcijos **Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika**, įsigaliojusi 2020 m. liepos 1 d., sudarė prielaidas sukurti standartizuotus pareigybių aprašymus ir aiškiau apibrėžti reikiamas kompetencijas. Įdiegta pažangi **360 laipsnių vadovų kompetencijų vertinimo sistema**, leidžianti

<sup>80</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2018). *2017 m. Viešojo sektoriaus ataskaita*, p. 22.

<sup>81</sup> Valstybės tarnybos pertvarkos koncepcija. (2022), p. 3-4.

<sup>82</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 38.

<sup>83</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 41-42.

kompleksiškai įvertinti vadovų vadybines, lyderystės ir bendrąsias kompetencijas (tarp jų – vertės kūrimo visuomenei, atsakomybės, komunikacijos, analizės, strateginio požiūrio ir veiklos valdymo). Be to, buvo paprastinamos žmogiškųjų išteklių valdymo procedūros – pasiūlyta atsisakyti pakaitinio valstybės tarnautojo sąvokos, supaprastinti perkėlimo tvarkas, siekiant greitesnio ir efektyvesnio žmogiškųjų išteklių panaudojimo. Paraleliai rengta ***Ilgalaikio tvaraus viešojo sektoriaus darbuotojų darbo užmokesčio finansavimo strategija iki 2025 m.***, kurios tikslas – užtikrinti teisingesnį apmokėjimą, grindžiamą darbo sudėtingumu ir kvalifikacija. Kartu pradėtas kurti ***Viešojo sektoriaus darbuotojų registras ir informacinė sistema***, siekiant centralizuoti personalo duomenis ir sudaryti sąlygas įrodymais grįstai personalo politikai<sup>84</sup>.

2023 m. rugpjūčio 31 d. buvo įsteigta Viešojo valdymo agentūra, įgyvendinanti valstybės tarnybos politiką. Nuo 2024 m. įsigaliojus naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatomis ir konsolidavus funkcijas, Viešojo valdymo agentūra tapo atsakinga už centralizuotas vadovų atrankas ir karjeros valdymą, kompetencijų ugdymą, veiklos stebėseną ir konsultavimą. Buvo diegiami nauji vadovų atrankos elementai (lankstesni reikalavimai, tikslinė kandidatų paieška, privalomas pirminis kompetencijų vertinimas), su vadovais pradėti sudaryti 5 metų veiklos susitarimai, derinami su nacionaliniais strateginiais dokumentais (pavyzdžiui, LT2050 vizija)<sup>85</sup>.

Šie sisteminiai pokyčiai sąlygojo tai, kad buvo sukurtas lankstesnis ir į kompetencijas orientuotas žmogiškųjų išteklių valdymo modelis: pagerintas atlygio sistemos pritaikomumas, standartizuoti pareigybių aprašymai, sustiprintas atrankų skaidrumas ir kokybė. Vadovų atrankos turėtų užtikrinti šio korpuso efektyvumą ir profesionalumą, o veiklos susitarimai – orientuoti į matuojamus vadovų veiklos rezultatus ir strateginių tikslų įgyvendinimą. Ilgalaikėje perspektyvoje tai gali sudaryti sąlygas didėti viešojo valdymo institucijų darbuotojų motyvacijai, stiprinti darbo šiose institucijose patrauklumą ir veiklos kokybę.

### **1.3. Administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo tobulinimas**

#### **1.3.1. Administracinių ir viešųjų paslaugų prieinamumo ir kokybės didinimas**

Kadangi vis dar kildavo klausimų dėl viešųjų ir administracinių paslaugų sąvokų, jų teikimo organizavimo bei kokybės standartų, 2019 m. vyko aktyvūs administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo tobulinimo darbai, pradedant administracinių ir viešųjų paslaugų teisinio reglamentavimo pagrindų tikslinimu, sistetine, valstybės mastu vykdoma administracinių ir viešųjų paslaugų peržiūra ir baigiant konkrečiais, administracinių ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimo darbais, skirtais sąveikai tarp valstybės registrų ir informacinių sistemų užtikrinti, „vieno langelio“ principui įgyvendinti, paslaugoms perkelti į elektroninę erdvę.

2019 m. ***Viešojo administravimo įstatymo pakeitimo*** projekte buvo numatyti esminiai pakeitimai, susiję su administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo reglamentavimu:

- ***patikslintas viešosios paslaugos apibrėžimas***, siekiant lengviau identifikuoti viešąsias paslaugas ir jas atskirti nuo administracinių paslaugų bei kitų viešojo administravimo funkcijas atliekančių institucijų atliekamų funkcijų;
- nustatytas ***tobulesnis viešųjų paslaugų administravimo modelis***, paskirstant viešųjų paslaugų administravimo kompetenciją tarp centrinių, teritorinių ir savivaldybių viešojo valdymo institucijų bei išsamiau apibrėžiant institucijos,

<sup>84</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 34, 41.

<sup>85</sup> Viešojo valdymo agentūra. (2025). *Viešojo valdymo agentūros 2024 metų veiklos ataskaita*, p. 6.

administruojančio viešosios paslaugos teikimą, kompetenciją ir kartu atsakomybę už minėtos paslaugos kokybę;

- **patikslintas administracinių paslaugų sąrašas**, įvertinus tokių paslaugų paskirtį ir turinį. Paliktos keturios, tiesiogiai asmenų teisėms ir pareigoms įtaką galinčios daryti ir tik viešojo administravimo funkcijas atliekančioms institucijoms galimos vykdyti funkcijos (paslaugos);
- **įtvirtinta pareiga** administracines paslaugas teikiantiems, taip pat viešųjų paslaugų teikimą administruojančioms viešojo valdymo institucijoms **užtikrinti tokių paslaugų kokybę**, nustatius kokybės reikalavimus ir rodiklius, matuoti ir vertinti tokių paslaugų kokybę, skelbti viešųjų ir administracinių paslaugų aprašymus Viešųjų ir administracinių paslaugų stebėsenos ir analizės informacinėje sistemoje<sup>86</sup>.

Šie pakeitimai sudarė prielaidas teisiniam aiškumui ir sąlygas nuosekliai gerinti administracinių ir viešųjų paslaugų valdymo procesų standartizavimą bei kokybės užtikrinimą. Viešojo valdymo institucijos įgijo aiškesnę atsakomybę už paslaugų kokybę teisinį pagrindą.

Atnaujinus teisinę bazę siekta įvertinti teikiamų paslaugų kokybę, jų poreikį ir dubliavimosi atvejus. Buvo reikalinga nustatyti paslaugas, kurias galima optimizuoti ar konsoliduoti, taip pat užtikrinti, kad paslaugos būtų teikiamos pagal aiškius kokybės kriterijus.

2019 m. Vidaus reikalų ministerija inicijavo projektą, kuriuo siekta peržiūrėti viešąjį administravimą įgyvendinančių institucijų teikiamas ir administruojamas paslaugas bei parengti pasiūlymus jų tobulinimui. Parengtas **tipinis savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų sąrašas**, padėjęs identifikuoti paslaugų dubliavimosi atvejus ir nustatyti kokybės gerinimo kryptis. Sukurta metodinė bazė tapo pagrindu viešųjų paslaugų kokybės stebėsenai<sup>87</sup>.

Sisteminga paslaugų peržiūra turėtų sudaryti prielaidas optimizuoti administracinių paslaugų spektrą, užtikrinti geresnį išteklių panaudojimą ir vienesnius paslaugų kokybės standartus tiek valstybės, tiek ir savivaldybių lygmeniu.

Informacinių sistemų fragmentacija riboja efektyvų duomenų mainų tarp viešojo valdymo institucijų vykdymą, dėl to paslaugų teikimas gyventojams ir verslui buvo sudėtingas ir laikui imlus. Reikėjo sukurti sąlygas integruotai valstybės duomenų ir paslaugų ekosistemai, užtikrinančiai „vieno langelio“ principą.

2019 m. įsigalioję Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymo pakeitimai sudarė teisinį pagrindą įgyvendinti **vieno langelio principą valstybės mastu**. Tai reiškė, kad gyventojai ir verslo subjektai galėjo gauti skirtingų viešojo valdymo institucijų paslaugas per bendrą prieigos tašką, o viešąjį administravimą įgyvendinančioms institucijoms tapo įmanoma efektyviau keistis duomenimis tarp valstybės registrų ir informacinių sistemų<sup>88</sup>.

Sustiprinta valstybės informacinių išteklių sąveika pagerino paslaugų prieinamumą, sumažino administracinę naštą institucijoms ir padidino paslaugų teikimo greitį bei patogumą vartotojams. Tai sudarė prielaidas pereiti prie tolesnės administracinių paslaugų skaitmenizacijos ir integracijos.

Augant elektroninių paslaugų paklausai ir siekiant užtikrinti vientisą paslaugų vartotojų patirtį, reikėjo konsoliduoti viešųjų paslaugų teikimui naudojamas informacines sistemas ir užtikrinti duomenų prieinamumą per vieningą valstybės platformą.

2023 m. įvykdytas Viešųjų ir administracinių paslaugų stebėsenos ir analizės informacinės sistemos (PISIS) **duomenų integravimas į Valstybės informacinių išteklių**

<sup>86</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 72.

<sup>87</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 73–74.

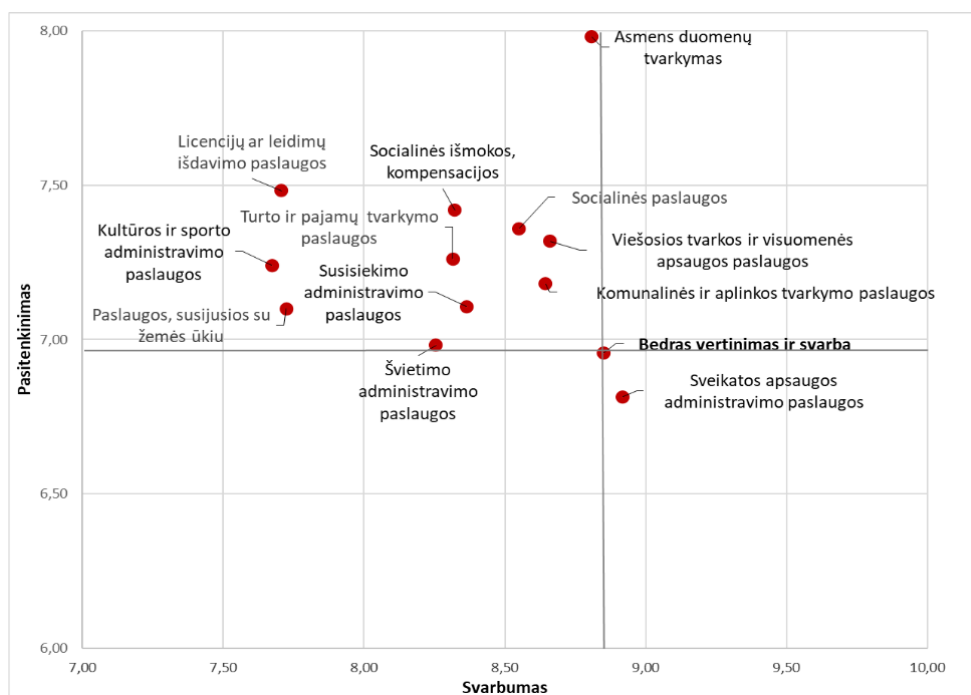
<sup>88</sup> Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.*, p. 75.

**sqveikumo platformą (VIISP).** Tai sudarė sąlygas per Elektroninių valdžios vartų portalą epaslaugas.lt pasiekti visas viešąjį administravimą įgyvendinančių institucijų teikiamas administracines ir administruojamas viešąsias paslaugas. Įvykdyta informacinių išteklių konsolidacija, leidusi pereiti prie vieningos paslaugų stebėsenos, analizės ir tobulinimo sistemos<sup>89</sup>

Integravus PASIS į VIISP, sumažinta administracinė našta institucijoms – vietoje darbo su dviem informacinėmis sistemomis jos veikia vienoje aplinkoje. Tai užtikrina efektyvesnį išteklių naudojimą, paslaugų prieinamumo didėjimą vartotojams bei sukūrė sąlygas priimti duomenimis grįstus sprendimus dėl administracinių ir viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo.

Siekiant užtikrinti nuoseklų viešųjų paslaugų kokybės gerinimą, nuo 2016 m. valstybėje pradėta **sistemiškai vertinti gyventojų (vartotojų) pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis**, kurias teikia ar kurių teikimą administruoja valstybės ir savivaldybių lygmens viešojo valdymo institucijos. Tokia stebėseną buvo inicijuota atsižvelgiant į poreikį turėti objektyvius duomenis apie paslaugų kokybę vartotojų požiūriu, identifikuoti tobulintinas sritis ir užtikrinti geresnį paslaugų atitikimą gyventojų lūkesčiams.

Gyventojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis pokyčius atspindi kasmetinis vartotojų pasitenkinimo indeksas (VPI), išreiškiantis procentinį pasitenkinimo lygį nuo 1 iki 10 balų skalėje (10 balų prilygsta 100 proc. pasitenkinimo). Respondentai vertina valstybės ir savivaldybių lygmens viešojo valdymo institucijų veiklos sritis, įskaitant asmens dokumentų tvarkymą, komunalinio ūkio ir aplinkos tvarkymą, kultūros ir sporto administravimą, licencijų išdavimą, socialines paslaugas, švietimo, sveikatos apsaugos, viešosios tvarkos bei susisiekiimo paslaugas. Atlikus naujausią tyrimą 2025 m., sudarytas paslaugų svarbos ir pasitenkinimo žemėlapis, leidžiantis identifikuoti prioritetines gerinimo kryptis (žr. 5 pav.).



5 pav. Vartotojų pasitenkinimo ir svarbumo žemėlapis

Šaltinis: Gelčytė, Vileikienė (2025)<sup>90</sup>.

<sup>89</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2024c). *Vidinio naudojimo informacija apie viešąjį sektorį.*

<sup>90</sup> Gelčytė, M., Vileikienė, E. (2025). *Ataskaita apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimą*, p. 11.

Duomenys rodo, kad svarbiausia viešųjų paslaugų sritis gyventojams yra sveikatos apsaugos administravimas (svarba – 8,9 balo), tačiau būtent ši sritis įvertinta žemiausiai pagal pasitenkinimą (6,8 balo). Tuo tarpu viena geriausiai vertinamų ir svarbiausių paslaugų išlieka asmens dokumentų tvarkymas (svarba – 8,8; pasitenkinimas – 8,0). Aukštesnius pasitenkinimo rodiklius gavo socialinės paslaugos (7,4 balo), socialinės išmokos ir kompensacijos (7,4) bei viešosios tvarkos paslaugos (7,3), o šiek tiek prasčiau įvertintos švietimo administravimo (7,0) ir komunalinio ūkio paslaugos (7,2). Kiek mažiau aktualios, bet pakankamai gerai vertinamos sritys – kultūros ir sporto administravimas, licencijų ir leidimų išdavimas bei paslaugos, susijusios su žemės ūkiu<sup>91</sup>.

Vartotojų pasitenkinimo indeksas tapo nuolatiniu viešųjų paslaugų kokybės stebėsenos instrumentu, leidžiančiu vertinti paslaugų atitiktį gyventojų poreikiams ir planuoti tobulinimo priemones. Toks vertinimo modelis sudaro pagrindą įrodymais grįstam sprendimų priėmimui, užtikrina nuoseklią paslaugų kokybės stebėseną bei padeda viešojo valdymo institucijoms kryptingai planuoti paslaugų tobulinimo veiksmus remiantis gyventojų lūkesčiais ir pasitenkinimo dinamika.

Per 2019–2025 m. laikotarpį viešųjų ir administracinių paslaugų sritis Lietuvoje patyrė esminius sisteminius pokyčius. Patobulintas teisinis reglamentavimas, pradėta paslaugų kokybės vertinimo praktika, įgyvendintas vieno langelio principas ir pasiektas informacinių sistemų integracijos lygis, leidžiantis vartotojams gauti paslaugas greičiau ir patogiau, gilinamasi į paslaugų gavėjų vertinimus ir pagal tai tobulinamos paslaugos. Šie procesai sudarė prielaidas viešojo valdymo institucijoms veikti skaidresniu, koordinuotu ir į vartotoją orientuotu būdu, kartu stiprinant paslaugų kokybę ir prieinamumą valstybės mastu.

### 1.3.2. Kokybės vadybos sistemų diegimas

Kokybės vadybos sistemų diegimas viešojo valdymo institucijose yra viena iš priemonių, siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą, skaidrumą ir paslaugų kokybę. Įdiegus tokias sistemas, institucijos gali optimizuoti procesus, užtikrinti atitiktį teisės aktams, geriau valdyti rizikas, efektyviau naudoti išteklius, stiprinti įvaizdį ir reputaciją bei didinti piliečių ir darbuotojų pasitenkinimą. Poreikį sistemingai vertinti kokybės vadybos taikymą lėmė siekis standartizuoti institucijų veiklos valdymo principus ir paskatinti nuoseklų kokybės kultūros diegimą valstybės ir savivaldybių lygmens viešojo valdymo institucijose.

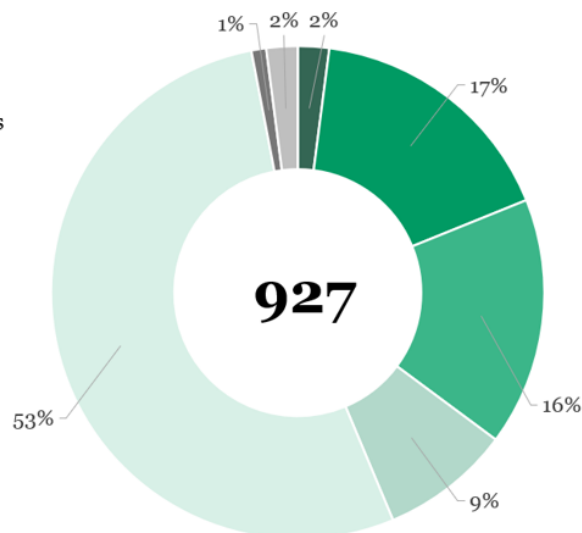
Dar 2020 m. Vidaus reikalų ministerijos atliktas tyrimas „Veiklos, paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo gerinimo priemonių taikymo viešojo valdymo institucijose“<sup>92</sup> parodė, kad iki 2019 m. pabaigos kokybės vadybos metodus buvo įsidedusios 92 viešojo valdymo institucijos (iš 219 atsakiusių) ir 21 savivaldybės administracija (iš 50 atsakiusių), t. y. iš viso 42 proc. tyrime dalyvavusių subjektų.

Siekiant įvertinti pažangą, 2024 m. atliktas pakartotinis tyrimas, apėmęs 927 viešojo valdymo institucijas, iš kurių 35 proc. – valstybės lygmens, 62 proc. – savivaldybės lygmens (žr. 6 pav.).

<sup>91</sup> Gelčytė, M., Vileikienė, E. (2025). *Ataskaita apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimą*, p. 10–12.

<sup>92</sup> Tyrimas vyko 2020 m. vasario–kovo mėn. Parengtas elektroninis klausimynas, kuris buvo išplatintas valstybės lygmens viešojo valdymo institucijoms (įskaitant valstybės įmones, atliekančias viešojo administravimo funkcijas, ir viešąsias įstaigas, atliekančias viešojo administravimo funkcijas arba teikiančias viešąsias paslaugas), ir 60 savivaldybių administracijų. Apklausoje sudalyvavo 269 institucijos: 219 valstybės lygmens viešojo valdymo institucijų ir 50 savivaldybių administracijų.

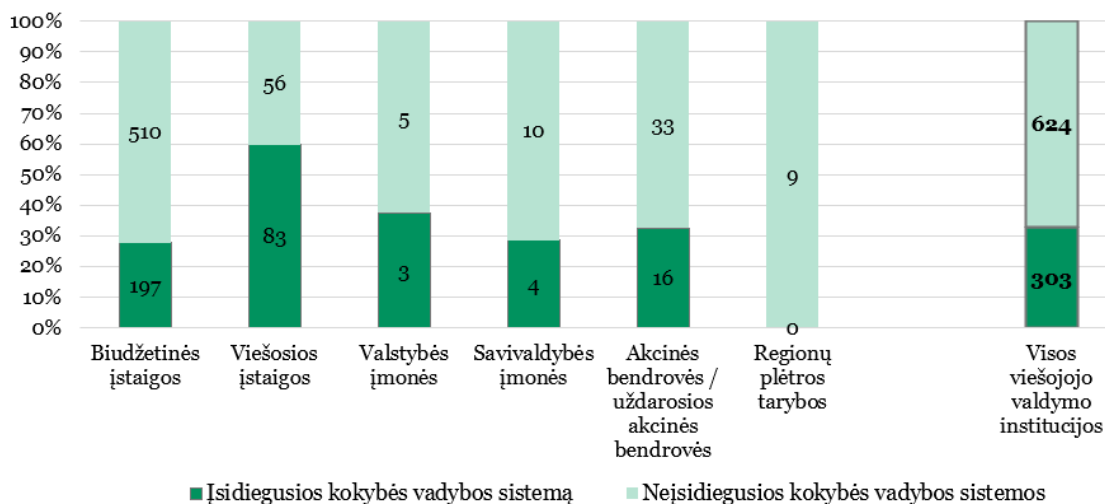
- Valstybės lygmens viešojo valdymo institucijos (Seimo, Prezidento, Vyriausybės kanceliarijos, ministerijos)
- Valstybės lygmens viešojo valdymo institucijos (Seimui atskaitingos įstaigos, Vyriausybės įstaigos, Vyriausybei atskaitingos įstaigos, įstaigos prie ministerijų, kitos ministerijoms pavaldžios biudžetinės įstaigos)
- Valstybės lygmens viešojo valdymo institucijos (kitos biudžetinės įstaigos, viešosios įstaigos, valstybės valdomos įmonės)
- Savivaldybių lygmens viešojo valdymo institucijos (savivaldybių administracijos)
- Savivaldybių lygmens viešojo valdymo institucijos (kitos savivaldybių biudžetinės įstaigos, viešosios įstaigos, savivaldybių valdomos įmonės)
- Regionų plėtros tarybos
- Teismų sistemos viešojo valdymo institucijos (Nacionalinė teismų administracija, teismai)



**6 pav.** Viešojo valdymo institucijų, dalyvavusių apklausoje, pasiskirstymas pagal institucijų grupes, proc. (N=927)

Šaltinis: sudaryta pagal Vidaus reikalų ministerija (2024c)<sup>93</sup>.

Tyrimas atskleidė, kad 32,8 proc. visų apklaustų institucijų yra įsidiegusios kokybės vadybos sistemas (žr. 7 pav.). Dažniausiai kokybės vadybos sistemas turėjo viešosios įstaigos (59,7 proc.), biudžetinės įstaigos (27,9 proc.), valstybės įmonės (37,5 proc.) ir savivaldybių įmonės (28,6 proc.), o regionų plėtros tarybose kokybės vadybos sistemos dar nebuvo įdiegtos.



**7 pav.** Apklausoje dalyvavusių viešojo valdymo institucijų, įsidiegusių ir neįsidiegusių kokybės vadybos sistemas, pasiskirstymas pagal teisinę formą, sk. ir proc. (N=927)

Šaltinis: sudaryta pagal Vidaus reikalų ministerija (2024c)<sup>94</sup>.

Vidaus reikalų ministerijos atlikto tyrimo metu nustatyta, kokias kokybės vadybos sistemas ar metodus taikė viešojo valdymo institucijos (žr. 1 lent.).

<sup>93</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2024c). *Vidinio naudojimo informacija apie viešąjį sektorį.*

<sup>94</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2024c). *Vidinio naudojimo informacija apie viešąjį sektorį.*

**1 lentelė.** Kokybės vadybos sistemų ir metodų taikymas viešojo valdymo institucijose<sup>95</sup>

Periodas	Visos sistemos ir metodai	Kokybės vadybos sistemos ir metodai					
		ISO standartai	LEAN sistema ir metodai	BVM Bendrasis vertinimo modelis	EQUASS Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistema	VKJM Veiklos kokybės įsivertinimo metodikų grupė	Kitos sistemos ir metodai
<b>Iš viso taikyta 1999–2024 m.</b>	<b>351</b>	<b>150</b>	<b>54</b>	<b>48</b>	<b>15</b>	<b>32</b>	<b>52</b>
Iš jų:							
BI	229	65	47	43	13	27	34
VŠĮ	98	66	6	4	2	4	16
VĮ	4	2					2
SĮ	3	2				1	
AB / UAB	15	15					
<b>Iš viso diegta 2019–2023 m.</b>	<b>150</b>	<b>67</b>	<b>27</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>22</b>
Iš jų:							
BI	108	35	24	15	7	10	17
VŠĮ	34	25	2	1		1	5
VĮ	1	1					
SĮ	2	2					
AB / UAB	6	5	1				

Šaltinis: sudaryta pagal Vidaus reikalų ministerija (2024c)<sup>96</sup>.

Nuo 2019 iki 2023 m. kokybės vadybos sistemas diegė 131 institucija, iš kurių 70,2 proc. – biudžetinės įstaigos. 2024 m. dar 19 institucijų pradėjo naujus kokybės vadybos sistemos diegimo procesus. Nustatyta, kad dažniausiai diegiami metodai yra ISO standartai (49,5 proc.), LEAN metodika (17,8 proc.) ir Bendrasis vertinimo modelis (15,8 proc.). Tyrimas atskleidė, kad 67 proc. kokybės vadybos sistemas taikančių institucijų tai daro organizacijos lygmeniu, 14 proc. – padalinio lygiu, o mažesnėje dalyje (apie 15 proc.) – konkrečiose veiklos srityse ar projektuose. Kokybės vadybos metodai dažniausiai taikomi paslaugų teikimo (15 proc.), procesų valdymo (15 proc.) ir žmogiškųjų išteklių valdymo (12 proc.) srityse. Be to, institucijos mini taikymą ir kitose veiklose – dokumentų ir informacijos saugumo valdyme, veiklos kontrolėje, komunikacijoje, skundų nagrinėjime, pirkimų ir projektų valdyme.

Analizė parodė, kad **kokybės vadybos sistemos tampa vis plačiau taikomu veiklos tobulinimo instrumentu** viešojo valdymo institucijose. Jos prisideda prie procesų standartizavimo, aiškesnės atsakomybės, paslaugų kokybės augimo ir institucijų veiklos efektyvumo. 2019–2023 m. laikotarpiu jas įsidedusios **146 institucijos** nurodė, kad sistemos padėjo optimizuoti procesus ir stiprinti veiklos kokybės kultūrą. Tačiau kartu tyrimas atskleidė, kad 51 proc. institucijų į kokybės vadybos sistemų diegimą neinvestavo, daugiausia dėl ribotų žmogiškųjų, finansinių ir laiko išteklių, arba dėl poreikio nebuvimo mažesnėse institucijose. Kita dalis pažymėjo, kad kokybę užtikrina kitomis priemonėmis – vadovaudamiesi specialiu teisiniu reglamentavimu, vidaus tvarkomis ar atskirais metodais.

Kokybės vadybos sistemų diegimo plėtra viešojo valdymo institucijose patvirtina, kad šie metodai tampa integruota viešojo valdymo dalimi, prisidedančia prie procesų standartizavimo, veiklos kokybės gerinimo ir paslaugų prieinamumo didinimo.

<sup>95</sup> Pastaba: imtis – 303 viešojo sektoriaus subjektai, diegę kokybės vadybos sistemas ar taikę kokybės vadybos metodus. Apklausos dalyviai galėjo nurodyti po kelis atsakymus, kokias sistemas ar metodus taiko.

<sup>96</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2024c). *Vidinio naudojimo informacija apie viešąjį sektorių*.

## 2. POKYČIAI, SIEKIANT VIEŠOJO VALDYMO SISTEMOS ATVIRUMO IR SKAIDRUMO

### 2.1. Pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis didinimas

Pasitikėjimas viešojo valdymo institucijomis yra vienas svarbiausių demokratijos stabilumo, viešojo valdymo kokybės ir institucijų legitimumo rodiklių. 2015–2024 m. laikotarpiu Lietuvoje fiksuota pasitikėjimo augimo tendencija, tačiau kartu išliko reikšmingi skirtumai tarp nacionalinio ir vietos valdymo lygmenų.

2018 m. piliečių pasitikėjimo valdžios institucijomis rodiklis artėjo prie Europos Sąjungos vidurkio, tačiau pasitikėjimas Seimu buvo vienas žemiausių tarp ES valstybių narių<sup>97</sup> (Nakrošis, 2018). Šis disbalansas rodė, kad nacionaliniu lygmeniu piliečių pasitikėjimą lemia ne tik institucijų veiklos efektyvumas, bet ir platesni politinio pasitikėjimo aspektai – sprendimų skaidrumas, politinė atsakomybė ir komunikacijos kultūra. 2023 m. vasario mėn. apklausos duomenimis, Seimu pasitikėjo tik 9,8 proc., Vyriausybė – 18,6 proc., o savivaldybėmis – 29,6 proc. gyventojų<sup>98</sup>. Tai patvirtina ilgalaikę tendenciją, kad vietos lygmens viešojo valdymo institucijos išlieka patikimesnės piliečiams, nes jų veikla labiau matoma, o sprendimai tiesiogiai veikia gyventojų kasdienį gyvenimą.

2015–2024 m. pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių įstaigomis lygis nuosekliai augo. Vidaus reikalų ministerijos tyrimų duomenimis, 2021 m. 56 proc. gyventojų pasitikėjo valstybės įstaigomis, 23 proc. nepasitikėjo, 21 proc. neturėjo nuomonės<sup>99</sup>. Gyventojai pabrėžė keturias pagrindines pasitikėjimo priežastis: institucijų darbuotojų profesionalumą ir gebėjimą gerai atlikti pareigas; kompetentingus specialistus; teigiamą asmeninę patirtį bendraujant su institucijomis; alternatyvų nebuvimą viešųjų paslaugų teikimo srityje. Tuo tarpu nepasitikėjimo priežastys siejamos su nedėmesingumu piliečiams, nekompetencija, nesąžiningumu ir korupcijos apraiškomis.

2024 m. Vidaus reikalų ministerijos atliktas tyrimas atskleidė, kad gyventojų pasitikėjimas valstybės įstaigomis pasiekė aukščiausią lygį per pastarąjį dešimtmetį – 67 proc., o nepasitikinčiųjų dalis sumažėjo iki 27 proc., 6 proc. gyventojų neturėjo nuomonės<sup>100</sup>. Lyginant su ankstesniais metais, nuo 2015 m. pasitikėjusiųjų dalis padidėjo 26 proc. punktais (nuo 41 proc. iki 67 proc.), o nepasitikinčiųjų dalis sumažėjo 9 proc. punktais (nuo 36 proc. iki 27 proc.). Tai rodo, kad per dešimtmetį iš esmės ***piliečių pasitikėjimas viešojo valdymo institucijomis sustiprėjo***.

Įdomu tai, kad asmeninė sąveika su valstybės ar savivaldybių įstaigomis turi teigiamą poveikį pasitikėjimui – 2024 m. 69 proc. gyventojų, turėjusių reikalų su įstaigomis, jomis pasitikėjo, palyginti su 66 proc. neturėjusių tokių patirčių. Tai rodo, kad teigiama vartotojų patirtis viešojo valdymo institucijose tiesiogiai stiprina pasitikėjimą institucijomis, o institucijų aptarnavimo kokybė tampa vienu svarbiausių pasitikėjimo šaltinių. Be to, šiuo laikotarpiu keitėsi ir visuomenės požiūris į valstybės tarnybą. 2024 m. 59 proc. gyventojų darbą valstybės tarnyboje vertino kaip patrauklų, o 45 proc. nurodė, kad norėtų dirbti valstybės tarnyboje. Tarp gyventojų, turėjusių reikalų su valstybės įstaigomis, šis rodiklis buvo dar aukštesnis – 62 proc. Tai rodo, kad viešojo valdymo institucijų įvaizdis visuomenėje gerėja, o didesnis piliečių pasitikėjimas institucijomis tiesiogiai siejamas su didesniu valstybės tarnybos patrauklumu.

---

<sup>97</sup> Nakrošis (2018).

<sup>98</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. (2023). *2024–2025 m. Atviros vyriausybės planas*, p. 11.

<sup>99</sup> Gelčytė, Vileikienė (2022).

<sup>100</sup> Gelčytė, Vileikienė (2025).

2015–2024 m. pasitikėjimo dinamika rodo, kad Lietuvoje vyksta nuoseklus piliečių požiūrio į viešąjį valdymą pokytis – nuo skeptiško vertinimo prie konstruktyvesnio pasitikėjimo modelio, grindžiamo asmenine patirtimi ir gerėjančia viešųjų paslaugų kokybe. Pasitikėjimo augimas siejamas su profesionalumo stiprinimu valstybės tarnyboje, skaidrumo didinimu ir geresne institucijų komunikacija su visuomene. Vietos lygmens viešojo valdymo institucijų atveju, aukštesnis pasitikėjimo lygis liudija, kad gyventojams svarbi tiesioginė sąveika su institucijomis, matomas rezultatas ir asmeninis ryšys, todėl savivaldos stiprinimas išlieka viena svarbiausių pasitikėjimo valstybe didinimo krypčių. Tačiau išlieka reikšminga visuomenės dalis (apie 27 proc.), kuri vis dar nepasitiki institucijomis, o tai rodo, kad būtina toliau investuoti į aptarnavimo kokybę, skaidrumą ir atskaitomybę.

Siekdama stiprinti atvirą, įtraukią ir bendradarbiavimu grįstą viešąją politiką, Lietuva tęsia dalyvavimą tarptautinėje Atviros Vyriausybės partnerystės (angl. *Open Government Partnership*) iniciatyvoje. 2023 m. rugsėjo 12 d. patvirtintas **2024–2025 m. Atviros Vyriausybės planas** patvirtino nacionalinį išsipareigojimą, apimančią sistemines priemones skaidrumui, dialogui ir pasitikėjimui tarp viešojo valdymo institucijų ir visuomenės stiprinti<sup>101</sup>. Šio plano rengimo procesas pasižymėjo dalyvaujamojo valdymo principų taikymu – veiklą koordinavusi darbo grupė subūrė beveik 50 ekspertų iš valstybinių institucijų, savivaldos, verslo, nevyriausybinių organizacijų ir akademinės bendruomenės. Bendrai sutarta, kad stiprinant demokratijos pamatus būtina koncentruotis į tris pagrindines kryptis: teisėkūros proceso skaidrumą, paslaugų orientaciją į gyventoją ir bendrakūrybos kultūros plėtrą. Plano įgyvendinimas grindžiamas trimis veiksmis, turinčiais ilgalaikį sisteminių poveikį viešajam valdymui:

- 1) Teisėkūros proceso išgryninimas ir vieningos teisėkūros stebėsenos sistemos sukūrimas (Teisingumo ministerija, Vyriausybės kanceliarija);
- 2) Į klientą orientuoto požiūrio ir dialogo kultūros formavimas viešajame valdyme (Viešojo valdymo agentūra, Vyriausybės kanceliarija, Vidaus reikalų ministerija);
- 3) Bendrakūrybos procesų plėtros užtikrinimas (Vyriausybės kanceliarija)<sup>102</sup>.

Nuo 2025 m. rugpjūčio mėn. jau rengiamas 2026–2027 m. Atviros Vyriausybės planas, kuriame atsispindės Atviros Vyriausybės darbo grupės atsirinktos svarbiausios kryptys: antikorupcija, dalyvavimas, įtrauktis, pilietinės visuomenės plėtra, klimato kaita<sup>103</sup>.

Šie veiksmai sudaro nuoseklią reformų kryptį, orientuotą į viešojo valdymo efektyvumo ir atvirumo didinimą, kaip numatyta 2021–2030 m. nacionaliniame pažangos plane. Taip įgyvendinamas sisteminis pokytis, stiprinantis pasitikėjimo ir partnerystės tarp viešojo valdymo institucijų ir pilietinės visuomenės kultūrą, skatinantis viešojo valdymo institucijų skaidrumą, atskaitomybę ir piliečių įtrauktį tiek valstybės, tiek savivaldos lygmeniu.

## 2.2. Svarstomosios ir dalyvaujamosios demokratijos diegimas

Tarptautinės gairės (Europos Tarybos CM/Rec(2023)6; EBPO rekomendacijos)<sup>104</sup> ragina plėsti metodus, kurie užtikrina reprezentatyvų, informuotą dialogą grįstą piliečių įsitraukimą į sprendimų priėmimą. Augant poreikiui mažinti visuomenės poliarizaciją ir stiprinti socialinę sanglaudą, tradiciniai dalyvaujamosios demokratijos instrumentai (referendumai, peticijos, apklausos) dažnai pasiekia tik aktyviausius gyventojus ir nesudaro

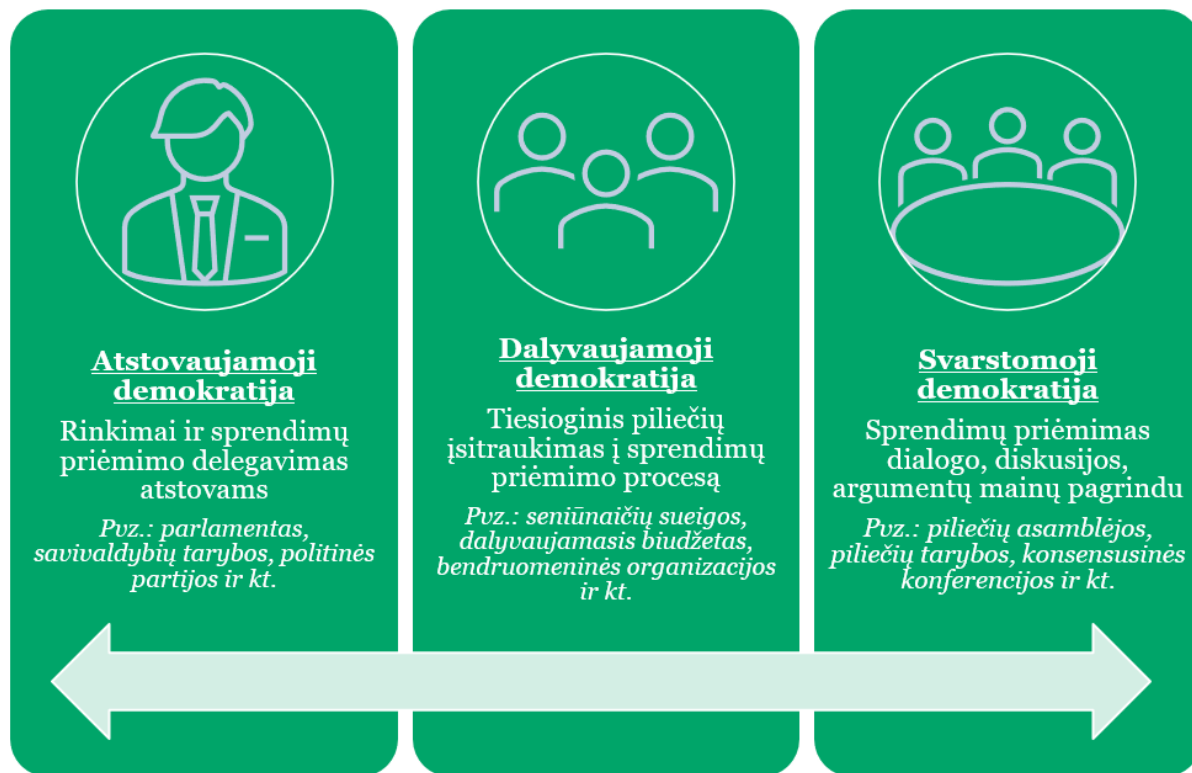
<sup>101</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2025). *Atviros Vyriausybės partnerystė*.

<sup>102</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2023a). *Patvirtintas 2024–2025 m. atviros Vyriausybės planas*.

<sup>103</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2025). *Atviros Vyriausybės partnerystė*.

<sup>104</sup> OECD (2021). *Eight ways to institutionalise deliberative democracy*; Council of Europe. (2023b). CM/Rec(2023)6 - Recommendation of the Committee of Ministers to member States on deliberative democracy (Adopted by the Committee of Ministers on 6 September 2023 at the 1473rd meeting of the Ministers' Deputies).

lygių galimybių tyliesiems daugumos segmentams. Svarstomoji demokratija orientuota į struktūruotą, informuotą dialogą mažesnėse, atsitiktinės stratifikuotos atrankos būdu suformuotose grupėse: dalyviai išklauso ekspertinę informaciją, argumentuoja, vertina skirtingas perspektyvas ir siekia bendrų, pagrįstų rekomendacijų sprendimų priėmėjams (žr. 8 pav.)<sup>105</sup>.



**8 pav.** Demokratijos modeliai pagal piliečių įsitraukimą

Šaltinis: adaptuota pagal Bynner (2019)<sup>106</sup>.

Pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje taip pat stebimas poslinkis nuo vien atstovaujamosios demokratijos prie mišresnio modelio, kuriame vis daugiau dėmesio skiriama piliečių dalyvavimui ir viešajam dialogui kaip būtiniesiems sprendimų priėmimo elementams. Vyksta nuoseklus poslinkis nuo vienos krypties „konsultavimo“ prie struktūruotų svarstomųjų formų: piliečių asamblėjų, piliečių tarybų, deliberatyvių apklausų taikymo planavimo ir pilotavimo. Šių formų esmė – atsitiktinė stratifikuota atranka, dalyvių mokymasis ir laiko suteikimas argumentuotam svarstymui, aiški grįžtamojo ryšio grandinė ir iš anksto apibrėžtas svarstymo poveikis sprendimui. Nors praktika dar formuojasi (institucijos kaupia kompetencijas, kuriami procesų standartai ir kompensavimo mechanizmai dalyviams), ji juda link reguliarumo ir institucionalizavimo prie politikos formavimo/įgyvendinimo institucijų, ypač aplinkosaugos, miesto planavimo, infrastruktūros, sveikatos ir kitose socialiai jautriose srityse (OECD modelių perėmimas)<sup>107</sup>. Potenciali svarstomosios ir dalyvaujamosios demokratijos nauda – platesnė reprezentacija, geresnė sprendimų kokybė ir įgyvendinamumas, didesnis pasitikėjimas institucijomis, mažesnės teisinės-procedūrinės trintys. Tačiau praktikoje sėkmė priklauso nuo kelių sąlygų: pasitikėjimo instituciniais procesais ir legitimumu; nuoseklios komunikacijos bei aiškios užduoties; realaus svarstymo rezultatų svorio sprendimuose. Pagrindiniai iššūkiai Lietuvoje – dalyvių pasyvumo nuostatos, institucinis neapsisprendimas ir procesų valdymo brandos stoka (nuo planavimo

<sup>105</sup> Šarkutė (2023), p. 25.

<sup>106</sup> Bynner (2019).

<sup>107</sup> Šukvietienė ir kt. (2024).

ir atrankos iki įgyvendinimo), taip pat papildomi laiko/žmogiškųjų/finansinių išteklių poreikiai. Jei grįžtamasis ryšys silpnas arba rezultatai neįtvirtinami, kyla rizika demotyvuoti piliečius ir mažinti pasitikėjimą<sup>108</sup>.

Būtina pažymėti, kad prie svarstomosios demokratijos formų priskiriami ir tokie piliečių įtraukimo mechanizmai kaip dalyvaujamas biudžetas bei piliečių asamblėjos, kurių taikymui savivaldos lygmeniu šalyje skiriamas vis didesnis dėmesys ir kurie plačiau aptariami kitame skyriuje. **Dalyvaujamas biudžetas** jau tapo įprasta ir plačiai taikoma praktika daugelyje Lietuvos savivaldybių, leidžianti gyventojams tiesiogiai prisidėti prie viešųjų lėšų paskirstymo, tuo tarpu **piliečių asamblėjų** įgyvendinimas Lietuvoje dar tik išibėgėja – tai nauja, tačiau perspektyvi svarstomosios demokratijos forma, kuri žymi pirmuosius žingsnius link labiau įtraukios ir dialogu grįstos savivaldos (žr. 3 dalį).

Sąlygos svarstomosios demokratijos plėtrai Lietuvoje yra palankios, praktiškai matomas sisteminis poslinkis: pereinama prie reprezentatyvaus, informuoto svarstymo mechanizmų kūrimo ir pilotavimo, diegiant aiškias taisykles (atranka, mokymasis, grįžtamasis ryšys, poveikis sprendimams). Tolimesnė pažanga priklausys nuo institucinio pasirengimo ir nuoseklaus rezultatų institucionalizavimo.

### 3. POKYČIAI, SIEKiant STIPRINTI VIETOS BENDRUOMENES

#### 3.1. Piliečių dalyvavimo vietos savivaldoje stiprinimas

##### 3.1.1. Piliečių įtrauktis į sprendimų priėmimą stiprinimas

Piliečių įtrauktis į vietos savivaldą yra vienas iš esminių demokratinės valstybės veikimo principų, įtvirtintų tiek Lietuvos Respublikos Konstitucijoje, tiek Europos vietos savivaldos chartijoje. Siekiant stiprinti demokratinį valdymą ir užtikrinti gyventojų teisę dalyvauti tvarkant viešuosius reikalus, buvo sukurta ir nuolat tobulinama teisinė sistema, apibrėžianti vietos savivaldos institucijų, bendruomenių ir piliečių bendradarbiavimo principus.

Vietos savivaldos įstatymo 1 straipsnyje nustatyta, kad įstatymo tikslas – **skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą**, o 4 straipsnio 8 punkte įtvirtintas savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant savivaldybės reikalus principas, kuris įpareigoja savivaldybes informuoti gyventojus apie savo veiklą, sprendimų projektus ir sudaryti sąlygas jiems tiesiogiai dalyvauti planuojant bei įgyvendinant savivaldybės sprendimus<sup>109</sup>.

Įstatymo IX skyriuje nustatyta, kad piliečių įtraukimo į vietos sprendimų priėmimą sistema remiasi keturiais pagrindiniais elementais: informavimu, konsultavimusi, konsultacijų rezultatų vertinimu ir gyventojų įtrauktimi į sprendimų priėmimą (42 straipsnis). Šios nuostatos sudaro vientisą modelį, užtikrinantį, kad piliečių dalyvavimas būtų ne formalus, o turintis realią įtaką savivaldos sprendimams:

- *Informavimas* (43 str.) – savivaldybės privalo viešai ir suprantamai pateikti informaciją apie savo veiklą, planuojamus sprendimus ir konsultacijas, naudojamos bent du informavimo kanalus, iš kurių vienas – savivaldybės interneto svetainė. Informacija turi būti prieinama visiems, įskaitant asmenis su negalia.
- *Konsultavimasis* (44–45 str.) – įstatyme numatyta pareiga konsultuotis su tomis gyventojų grupėmis, kurias gali paveikti savivaldybės sprendimai, užtikrinant galimybę dalyvauti ir kitiems suinteresuotiems asmenims. Konsultacijos gali vykti

<sup>108</sup> Šukvietienė ir kt. (2024).

<sup>109</sup> Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. rugpjūčio 1 d.

apklausų, viešų svarstymų, susirinkimų, forumų, diskusijų ar elektroninių konsultacijų forma.

- *Apklausa* (46–53 str.) – reglamentuojamas vietos gyventojų apklausų inicijavimas, organizavimas ir rezultatų vertinimas. Apklausa rezultatai yra patariamą pobūdžio, tačiau, jei nuomonę išreiškia ne mažiau kaip 10 proc. gyventojų, savivaldybės taryba privalo aptarti klausimą artimiausiam posėdyje (53 str.). Apklausa gali inicijuoti gyventojai, savivaldybės taryba, meras ar seniūnas, o vietos bendruomenės šią teisę įgyvendina per iniciatyvines grupes, surinkdamos ne mažiau kaip 5 proc. teritorijos gyventojų parašų (50 str.).
- *Gyventojų įtraukimas į sprendimų priėmimą* (42 str. 4 p.) – numatyta, kad savivaldybės ne tik renka gyventojų nuomonę, bet ir privalo užtikrinti, kad ji būtų vertinama priimant sprendimus bei skelbiant motyvuotus atsakymus dėl pasiūlymų (44 str. 3 p.)<sup>110</sup>.

Be šių priemonių, piliečių įtrauktis sustiprinama per seniūnijų ir seniūnaičių struktūras.

2023–2025 m. Vietos savivaldos įstatymo pakeitimai žymi ***sistemingą perėjimą nuo informacinio prie dalyvaujamojo vietos valdymo modelio***, kuriame piliečių balsas tampa esmine savivaldos sprendimų priėmimo proceso dalimi. Vietos savivaldos įstatymo nuostatos sukuria teisinį pagrindą institucinei piliečių įtraukties sistemai, apimančiai tiek formalius, tiek neformalius dalyvavimo būdus. Jos leidžia savivaldybėms ne tik konsultuotis su gyventojais, bet ir privalomai vertinti jų nuomonę, užtikrinant sprendimų priėmimo skaidrumą, atskaitomybę ir atvirumą. Taip pat sustiprinamos gyventojų iniciatyvos – per seniūnaičius, seniūnaičių sueigas ir vietos apklausa gyventojai įgyja teisinį instrumentą daryti įtaką vietos viešajai politikai.

Siūloma taip pat ateityje naudoti įvairesnius metodus, kurie papildomai įveiklėtų piliečių dalyvavimą, įgalintų jų įsitraukimą į viešųjų paslaugų tobulinimą ir atlieptų jų lūkesčius vykdant viešosios politikos intervencijas: „smėlio dėžė“, gyvosios laboratorijos (anglų k. *living labs*), iššūkio prizai ir kiti minios talkos metodai, elgsenos mokslų įžvalgų (anglų k. *behavioural insights*), sužadidinimo (anglų k. *gamification*) metodų ir kt. taikymas<sup>111</sup>.

### 3.1.2. Seniūnaičių vaidmens stiprinimas

Seniūnaičio institucija – viena svarbiausių vietos savivaldos grandžių, užtikrinančių gyventojų įtraukimą į sprendimų priėmimą ir bendruomenių atstovavimą. Siekiant sustiprinti vietos demokratiją ir skatinti gyventojų dalyvavimą valdant viešuosius reikalus, atsirado poreikis apibrėžti seniūnaičio teisinį statusą, funkcijas ir įgaliojimus. Pagal 39–41 straipsnius seniūnaičiai ir seniūnaičių sueigos veikia kaip vietos gyventojų interesų atstovai, dalyvaujantys svarstant socialinės paramos, infrastruktūros, viešųjų paslaugų klausimus ir teikiantys pasiūlymus savivaldybės institucijoms. Išplėstinės seniūnaičių sueigos suteikia galimybę bendruomeninėms organizacijoms tiesiogiai dalyvauti sprendžiant viešųjų paslaugų, vietos verslumo ir infrastruktūros klausimus (41 str.)<sup>112</sup>.

Vidaus reikalų ministerija, skatindama gyventojus ir ypač jų atstovus – seniūnaičius, taip pat aktyvias bendruomenes dalyvauti sprendžiant viešuosius reikalus, parengė ***leidinį „Seniūnaičio žinyras“***. Leidinyje buvo pateikta informacija aktuali seniūnaičiams, vietos bendruomenėms, nevyriausybinėms organizacijoms ir visiems gyventojams. Pagal

<sup>110</sup> Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. rugpjūčio 1 d.

<sup>111</sup> Šarkutė (2023).

<sup>112</sup> Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. rugpjūčio 1 d.

Vietos savivaldos įstatymą<sup>113</sup>, seniūnaitis – tai gyvenamosios vietovės ar jos dalies bendruomenės išrinktas atstovas, atstovaujantis seniūnaitijos gyventojų interesams seniūnijoje, savivaldybės institucijose ir savivaldybės teritorijoje veikiančiose valstybės įstaigose. Kandidatus gali siūlyti gyventojai ar bendruomeninės organizacijos. Įtvirtinta, kad seniūnaičiai turi teisę dalyvauti svarstant savivaldybės institucijų sprendimų projektus, kai jie susiję su atstovaujamos vietovės reikalais, taip pat dalyvauti pretendentų į seniūno pareigas atrankos komisijose, gyventojų apklausose, socialinės paramos klausimų svarstyme, gyventojų susitikimų ir sueigų organizavime. Seniūnaičiai kasmet teikia veiklos ataskaitas bendruomenėms ir skatina gyventojus rūpintis aplinka, socialine atskirtimi, kultūra, sveikatinimu bei vietos paveldo išsaugojimu. Savivaldybės gali skirti išmokas seniūnaičio veiklos išlaidoms, taip užtikrinamos jų veiklos tęstinumą<sup>114</sup>

Teisinis seniūnaičio statuso ir funkcijų apibrėžimas sustiprino bendruomenių atstovavimo mechanizmą, sukūrė aiškų vietos gyventojų įtraukties kanalą į savivaldybių sprendimų priėmimą ir prisidėjo prie vietos savivaldos demokratizavimo. Seniūnaičiai tapo svarbiais tarpininkais tarp gyventojų ir savivaldybių institucijų, prisidedančiais prie socialinės sanglaudos, vietos problemų sprendimo ir gyventojų aktyvinimo.

Šalia įtvirtintos teisinės bazės, seniūnaičių veiklos praktikoje vis dar trūko metodinės paramos, gebėjimų stiprinimo ir bendradarbiavimo su savivaldybėmis mechanizmų. Siekiant suformuoti seniūnaičių kaip aktyvių vietos demokratijos dalyvių ir bendruomenių stiprinimo lyderių vaidmenį, reikėjo nacionalinio lygmens iniciatyvų, padedančių kelti kompetencijas ir skatinti patirties mainus tarp savivaldybių.

2023–2024 m. Vidaus reikalų ministerija inicijavo **renginių ciklą „Seniūnaitis – pagalba gyventojams ir savivaldai“**, skirtą aptarti seniūnaičių vaidmenį, veiklos modelio tobulinimo kryptis ir vietos bendruomenių įtraukties stiprinimą. Pirmasis renginys įvyko 2023 m. lapkričio 28 d., jame dalyvavo bendruomenių atstovai, seniūnaičiai, merai, vicemerai ir savivaldybių administracijų darbuotojai. Apie tai, kodėl seniūnaičiai reikalingi savivaldai, kokia yra seniūnaičio ir vietos bendruomenių sąveika bei kaip jie gali prisidėti prie dalyvaujamojo biudžeto skatinimo pranešimus skaitė akademinės bendruomenės ir nevyriausybinių organizacijų atstovai. Renginio metu pristatytas atnaujintas „Seniūnaičio žinynas“, skirtas seniūnaičių veiklai palaikyti ir gerinti<sup>115</sup>. Antrasis renginys surengtas 2024 m., jame dalyvavo savivaldybių merai, seniūnai ir seniūnaičiai. Pabrėžta seniūnijų, seniūnaitijų ir gyventojų įtraukimo į vietos sprendimų priėmimą svarba, o akademinės bendruomenės nariai pateikė mokslines išvalgas apie piliečių įsitraukimą į viešosios politikos sprendimų priėmimą, bei seniūnaičių, savivaldybių institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo iššūkius<sup>116</sup>. Renginiuose taip pat vyko diskusijos dėl seniūnaičių veiklos modelio tobulinimo ir praktinių bendradarbiavimo mechanizmų su savivaldybių viešojo valdymo institucijomis kūrimo.

Sistemos Vidaus reikalų ministerijos inicijuotos veiklos sustiprino seniūnaičių ir seniūnų bendruomeninę lyderystę, skatino gerosios praktikos sklaidą tarp savivaldybių ir padidino seniūnaičių veiklos matomumą nacionaliniu mastu. Šios iniciatyvos padėjo formuoti vieningesnę seniūnaičių tinklą, kuriame keičiamasi patirtimi, diskutuojama dėl bendrų iššūkių ir sprendimų.

2025 m. organizuotas renginys, subūręs seniūnus, seniūnaičius, savivaldybių atstovus ir aktyvius piliečius, pažymėjo perėjimą nuo atstovavimo akcentavimo prie bendrakūros

---

<sup>113</sup> Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. rugpjūčio 1 d.

<sup>114</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2023a). *Seniūnaičio žinynas. Informacinis leidinys seniūnaičiams ir aktyvioms bendruomenėms*.

<sup>115</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2023b). *Seniūnaitis - pagalba gyventojams ir savivaldai 2023*.

<sup>116</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2024b). *Seniūnaitis - pagalba gyventojams ir savivaldai 2024*.

modelio, kuriame kiekvienas vietos gyventojas laikomas atsakingu bendruomenės nariu, prisidedančiu prie gyvenamosios aplinkos ir vietos gerovės kūrimo.

### 3.1.3. Dalyvaujamojo biudžeto plėtra

Dalyvaujamojo biudžeto taikymas Lietuvoje pradėtas kaip naujas demokratinio valdymo įrankis, skirtas didinti gyventojų įtraukimą į sprendimų priėmimą ir stiprinti vietos savivaldos skaidrumą. Šios iniciatyvos atsiradimą sudarė teisinės prielaidos, įtvirtintos Lietuvos Respublikos Konstitucijoje<sup>117</sup> (121 straipsnis), kuri suteikia savivaldybėms teisę sudaryti ir tvirtinti savo biudžetus, bei Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme<sup>118</sup>, kuriame nustatyta savivaldybių pareiga užtikrinti gyventojų dalyvavimą tvarkant savivaldybių reikalus (4 ir 42 straipsniai). Remiantis šiomis nuostatomis, savivaldybės įgijo teisę ir laisvę įtraukti vietos gyventojus į biudžeto lėšų paskirstymą ir sprendimų priėmimą. Šios teisės įtvirtinimas kartu su pilietinės visuomenės brandos augimu ir vietos bendruomenių aktyvėjimu sudarė sąlygas **dalyvaujamojo biudžeto mechanizmų plėtrai** Lietuvoje.

Pirmosios dalyvaujamojo biudžeto iniciatyvos Lietuvoje įgyvendintos 2018 m. Alytaus miesto savivaldybėje. Nuo to laiko šis instrumentas išplito visoje šalyje: 2018 m. prie iniciatyvos prisijungė 3 savivaldybės, 2020 m. – 6, 2021 m. – 14, 2022 m. – 11, o 2023 m. dalyvaujamojo biudžeto praktikas taikė jau 44 savivaldybės iš 60, o 2024 m. – net 55 savivaldybės<sup>119</sup> (žr. 2 lent.).

Savivaldybės įgyvendina šią priemonę tvirtindamos dalyvaujamojo biudžeto tvarkos aprašus, kuriuose apibrėžiami tikslai, pasiūlymų teikimo, vertinimo ir atrankos procedūros, balsavimo procesas ir projektų finansavimo sąlygos. Kiekviena savivaldybė savarankiškai nustato skiriamų lėšų dydį – nuo 7 iki 350 tūkst. eurų per metus<sup>120</sup>. Nuo 2018 m. gyventojai per dalyvujamąjį biudžetą nusprendė dėl apie 8 mln. eurų panaudojimo, o 2023 m. 37 savivaldybėse daugiau kaip 106 tūkst. gyventojų išsirinko 158 projektus, susijusius su infrastruktūros ir gyvenamosios aplinkos gerinimu<sup>121</sup>. Dalyvaujamojo biudžeto idėjų sklaidą nuo 2018 m. inicijavo VŠĮ „Transparency International“ Lietuvos skyrius (TILS), o nuo 2019 m. šią veiklą koordinuotai remia Vidaus reikalų ministerija ir Lietuvos savivaldybių asociacija (LSA). VRM vykdo šios praktikos stebėseną, analizę ir sklaidą, teikia pasiūlymus dėl jos tobulinimo ir viešina rezultatus, o LSA teikia metodinę pagalbą savivaldybėms, organizuoja mokymus ir forumus, skirtus patirčių apsikeitimui<sup>122</sup>. TILS rengia apžvalgas ir tyrimus, parengė praktinį leidinį savivaldybėms apie dalyvaujamojo biudžeto įgyvendinimo žingsnius, organizuoja viešuosius renginius, mokymus ir diskusijas, prisideda prie pilietinio švietimo šia tema<sup>123</sup>. Dalyvaujamojo biudžeto projektai dažniausiai susiję su viešosios infrastruktūros ir gyvenamosios aplinkos gerinimu, tačiau kai kurios savivaldybės skatina

<sup>117</sup> Lietuvos Respublikos Konstitucija. Lietuvos Respublikos piliečių priimta 1992 m. spalio 25 d. referendume.

<sup>118</sup> Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. rugpjūčio 1 d.

<sup>119</sup> „Transparency International“ Lietuvos skyrius TILS. (2023c). *Trys ketvirtadaliai savivaldybių Lietuvoje bent kartą įgyvendino dalyvujamąjį biudžetą.*

<sup>120</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2025). *Dalyvujamasis biudžetas. Savivaldybių pateikti duomenys už 2024 m.*

<sup>121</sup> „Transparency International“ Lietuvos skyrius TILS. (2023c). *Trys ketvirtadaliai savivaldybių Lietuvoje bent kartą įgyvendino dalyvujamąjį biudžetą.*

<sup>122</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2025). *Dalyvujamasis biudžetas. Savivaldybių pateikti duomenys už 2024 m.*; „Transparency International“ Lietuvos skyrius TILS. (2023b). *Dalyvujamojo biudžeto forumas 2023.*

<sup>123</sup> „Transparency International“ Lietuvos skyrius TILS. (2023b). *Dalyvujamojo biudžeto forumas 2023;* „Transparency International“ Lietuvos skyrius TILS. (2024). *Dalyvujamasis biudžetas.*

teikti ir kultūros ar socialinius projektus, orientuotus į bendruomenės socialinę sanglaudą ir kūrybiškumą.

**2 lentelė.** Savivaldybių dalyvaujamojo biudžeto duomenys<sup>124</sup>, 2024 m.

Akmenės r. 2334 0.64%	Joniškio r. Nėra duomenų	Klaipėdos r. 9411 0.47%	Palangos m. 162 0.57%	Skuodo r. 7128 0.36%	Telšių r. 1561 0.12%
Alytaus m. 1361 0.50%	Jurbarko r. 3568 0.06%	Kretingos r. 3642 0.65%	Panevėžio m. 4845 0.14%	Šakių r. 1425 0.01%	Trakų r. 358 0.25%
Alytaus r. 4965 0.25%	Kaišiadorių r. 323 0.77%	Kupiškio r. 1963 0.09%	Panevėžio r. 9151 0.30%	Šalčininkų r.	Ukmergės r. 1033 0.12%
Anykščių r. 3284 0.20%	Kalvarijos 1765 0.57%	Lazdijų r. 1332 0.31%	Pasvalio r. 2048 0.04%	Šiaulių m. Nėra duomenų 0.34%	Utenos r. 5662 0.33%
Birštono 106 0.44%	Kauno m.	Marijampolės r. 1168 0.31%	Plungės r. 2293 0.33%	Šiaulių r. 856 0.22%	Varėnos r. 4307 0.17%
Biržų r. 1530 0.21%	Kauno r. 18279 0.43%	Mažeikių r. 6773 0.09%	Prienų r. 2605 0.30%	Šilalės r. 2390 0.30%	Vilkaviškio r. 3259 0.27%
Druskininkų Nėra duomenų	Kazlų Rūdos Nėra duomenų	Molėtų r. 180 0.37%	Radviliškio r. 849 0.23%	Šilutės r. 2185 0.05%	Vilniaus m. 11593 Nėra duomenų
Elektrėnų 1373 0.26%	Kėdainių r. 4449 0.31%	Neringos 0 0.36%	Raseinių r. 1553 0.07%	Širvintų r.	Vilniaus r. 2312 0.08%
Ignalinos r. Nėra duomenų 0.60%	Kelmės r. 1938 0.22%	Pagėgių 1181 0.02%	Rietavo 801 0.28%	Švenčionių r. 285 0.04%	Visagino 42 0.30%
Jonavos r. 3332 0.33%	Klaipėdos m. Nėra duomenų	Pakruojo r. 4276 1.22%	Rokiškio r. 1674 Nėra duomenų	Tauragės r. 2436 0.27%	Zarasų r. 393 0.11%

Balsavusiųjų skaičius	>10 proc.	<10 proc.
GPM dalis proc.		
Planuoja vykdyti 2025 m.		
Įgyvendina tik mokyklose		
Dalyvaujamojo biudžeto nevykdo		
Nėra duomenų (savivaldybė nepateikė duomenų)		

Šaltinis: sudaryta pagal Vidaus reikalų ministerija (2024c)<sup>125</sup>.

Dalyvaujamojo biudžeto įgyvendinimas Lietuvos savivaldybėse tapo veiksmingu piliečių įtraukimo mechanizmu, stiprinančiu demokratiją ir vietos bendruomenių gebėjimą dalyvauti sprendimų priėmimo. Savivaldybių darbuotojų ir projektų vykdytojų apklausa rodo šiuos pagrindinius rezultatus:

<sup>124</sup> Savivaldybės teikė duomenis apie dalyvujamąjį biudžetą 2024 m. Vidaus reikalų ministerijai tiesiogiai.

<sup>125</sup> Vidaus reikalų ministerija. (2025). *Dalyvujamasis biudžetas. Savivaldybių pateikti duomenys už 2024 m.*

- Didėjantis gyventojų įsitraukimas – gyventojai aktyviau teikia projektų idėjas, balsuoja ir dalyvauja įgyvendinant projektus, stiprėja bendruomeniškumas ir pilietinė atsakomybė;
- Tiesioginis poveikis vietos aplinkai – įgyvendinami projektai tiesiogiai pagerina infrastruktūrą, poilsio ir gyvenamąsias erdves, atitinka bendruomenių poreikius;
- Pagerėjusi komunikacija tarp savivaldybių ir gyventojų – bendradarbiavimas projekto įgyvendinimo metu skatina pasitikėjimą, skaidrumą ir dialogą;
- Kūrybiškumo ir originalumo stiprinimas – gyventojai turi galimybę tiesiogiai siūlyti sprendimus, atspindinčius vietos tapatumą ir poreikius;
- Didėjantis pasitikėjimas institucijomis – dalyvavimas biudžeto paskirstyme formuoja didesnę supratimą apie savivaldybių veiklą ir skatina pasitikėjimą viešojo valdymo institucijomis<sup>126</sup>.

Nors praktiniai įgyvendinimo aspektai (projekto sąmatų tikslumas, gyventojų įtraukimas į balsavimą, techniniai procesų iššūkiai) išlieka svarbūs tobulinimo klausimai, dalyvaujamas biudžetas Lietuvoje pripažįstamas sėkmingu demokratijos stiprinimo ir piliečių įsitraukimo instrumentu. Ši priemonė padeda tiesiogiai pagerinti gyvenamosios aplinkos kokybę, stiprina ryšį tarp savivaldos ir gyventojų bei prisideda prie atsakingesnės, pilietiškai aktyvios visuomenės formavimo.

#### 3.1.4. Piliečių asamblėjų iniciavimas

Pastaraisiais metais tarptautinėje praktikoje vis daugiau dėmesio skiriama svarstomosios demokratijos priemonėms, kurios padeda didinti piliečių įtraukimą į viešosios politikos formavimą ir sprendimų priėmimą. Siekiant pasirengti šių metodų taikymui nacionaliniu lygmeniu, Lietuvoje buvo identifikuotas poreikis sustiprinti viešojo valdymo institucijų kompetencijas piliečių asamblėjų įgyvendinimo srityje<sup>127</sup>.

2024 m. spalio 10–11 d. Europos Tarybos Demokratinė institucijų ir pilietinės visuomenės skyrius kartu su Bertelsmann Stiftung projektu „*Naujoji demokratija*“ surengė **tarptautines kompetencijų ugdymo dirbtuves „Piliečių asamblėjos – kaip pradėti?“**, kuriose dalyvavo 22 pilietinės visuomenės ir viešojo valdymo institucijų atstovai iš devynių šalių – tarp jų ir Lietuvos Vidaus reikalų ministerijos atstovai. Mokymuose buvo pristatyti piliečių asamblėjų kokybės principai, praktiniai pavyzdžiai ir projekto planavimo gairės, aptarti galimi įgyvendinimo scenarijai nacionaliniu ir vietos lygmenimis. Renginyje taip pat nagrinėtos temos, susijusios su infrastruktūros, sveikatos apsaugos, rinkimų ir dezinformacijos sritimis, bei motyvai, dėl kurių valstybės diegia svarstomosios demokratijos priemones – siekis stiprinti pasitikėjimą politikos formuotojais, didinti skaidrumą, mažinti korupcijos rizikas ir stiprinti demokratijos atsparumą<sup>128</sup>.

Dalyvavimas tarptautinėse dirbtuvėse sustiprino Vidaus reikalų ministerijos atstovų institucinius gebėjimus ir žinias apie piliečių asamblėjų įgyvendinimo modelius, užmezgė tarptautinio bendradarbiavimo ryšius bei sudarė sąlygas perkelti gerąsias praktikas į Lietuvos kontekstą. Įgytos teorinės ir praktinės žinios tapo pagrindu nacionaliniam pasirengimui organizuoti piliečių asamblėjas bei integruoti šią svarstomosios demokratijos formą į Lietuvos viešojo valdymo praktiką.

<sup>126</sup> „Transparency International“ Lietuvos skyrius TILS. (2023a). *Dalyvaujamąjį biudžetą bent kartą įgyvendino 44 savivaldybės*.

<sup>127</sup> Hammond (2025); Česnulaitytė (2022); Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija. (2023). *Piliečių asamblėjos Airijoje*.

<sup>128</sup> Council of Europe. (2024). *Participatory Democracy: Newsroom. Paving the Way for Deliberative Democracy at National Level: Council of Europe Hosts Workshop in Strasbourg with Experts from Nine Countries*.

Remiantis sustiprintomis kompetencijomis ir tarptautine patirtimi, inicijuota **pirmoji piliečių asamblėja Lietuvoje**. Vilniaus miesto savivaldybė siekė išbandyti naujus piliečių įtraukimo į sprendimų priėmimą būdus, stiprinti gyventojų pasitikėjimą institucijomis ir skatinti įtraukią miesto politiką<sup>129</sup>. Vidaus reikalų ministerijos atstovas dalyvavo Vilniaus piliečių asamblėjos patariamojoje grupėje.

Vilnius kartu su Ešu prie Alzeto (Liuksemburgas) ir Kerevanu (Gambija) buvo atrinktas dalyvauti tarptautinėje demokratijos inovacijų programoje, kurioje organizacijos „Democracy Next“<sup>130</sup>. Pagal šią programą 2024 m. rudenį pradėta devynių modulių mokymų programa, padėjusi pasirengti visiems piliečių asamblėjos etapams – nuo planavimo iki įgyvendinimo. 2025 m. rugsėjo mėn. startavo pirmoji Vilniaus piliečių asamblėja, skirtą judumo temai (žr. 9 pav.). Dalyvių atranka vyko demokratinės loterijos būdu: atsitiktinai atrinkti 13 tūkst. miesto gyventojų gauna kvietimus registruotis, o iš jų pagal sociodemografinius kriterijus (lytis, amžius, seniūnija) sudaryta 50 asmenų grupė. Asamblėja vyks penkis šeštadienius, o galutinės rekomendacijos dėl miesto judumo sprendimų bus pristatytos Vilniaus miesto tarybai ir administracijai<sup>131</sup>. Be to, siekiant stiprinti piliečių įsitraukimą, Vilniaus miesto savivaldybė sukūrė interaktyvią platformą pasitarkime.vilnius.lt, kurioje gyventojai gali teikti pasiūlymus, komentuoti projektus ir dalyvauti apklausose dėl viešųjų erdvių, infrastruktūros ir teritorijų plėtros<sup>132</sup>.



**9 pav.** Vilniaus piliečių asamblėja 2025 m.

Šaltinis: Vilnius (2025-06-30); Vilnius (2025-08-06)<sup>133</sup>.

Piliečių asamblėjos įgyvendinimas Vilniuje žymi naują viešojo valdymo demokratizacijos etapą Lietuvoje. Tai pirmasis atvejis, kai į sprendimų priėmimo procesą sistemingai įtraukiama reprezentatyviai atrinkta gyventojų grupė. Tikėtina, kad ši praktika leis sustiprinti dialogą tarp miesto valdžios ir gyventojų, skatins pasitikėjimą viešojo valdymo institucijomis bei taps pavyzdžiu kitoms savivaldybėms, siekiančioms taikyti svarstomosios demokratijos principus.

<sup>129</sup> Vilnius. (2024-09-26). *Vilniuje vyks piliečių asamblėja – gyventojai gilinsis ir spręs sudėtingus klausimus*.

<sup>130</sup> Vilnius. (2024-09-26). *Vilniuje vyks piliečių asamblėja – gyventojai gilinsis ir spręs sudėtingus klausimus*.

<sup>131</sup> Vilnius. (2025-09-24). *Šiandien startuoja pirmoji Vilniaus piliečių asamblėja – kviečiame stebėti transliaciją*.

<sup>132</sup> Vilnius. (2025-06-05). *Vilnius pristato naują gyventojų įtraukimo į miesto kūrimą platformą – kvies dalyvauti apklausose, siūlyti idėjas*.

<sup>133</sup> Vilnius. (2025-06-30). *Pirmoji Vilniaus piliečių asamblėja spręs, kaip judėsime mieste*; Vilnius. (2025-08-06). *Rugpjūtį 13 tūkst. vilniečių sulauks kvietimo registruotis į pirmąją piliečių asamblėją*.

### 3.2. Nevyriausybinių organizacijų įtraukimas į viešųjų paslaugų teikimą

Viešojo valdymo institucijos, efektyviai naudodamos joms skirtas biudžeto lėšas, turi užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių viešųjų paslaugų teikimą. Viešąsias paslaugas Lietuvoje daugiausia teikia biudžetinės ir viešosios įstaigos, valstybės ar savivaldybių kontroliuojamos įmonės, tačiau dalį jų valstybės ir (ar) nuosavomis lėšomis teikia privatus sektorius, nevyriausybiniis sektorius ir bendruomenės<sup>134</sup>. Ši paslaugų sistema, kurioje dominuoja viešasis sektorius, 2017 m. Valstybės kontrolės buvo įvertinta kaip ribojanti lankstumą, inovatyvumą ir įtrauktį, todėl valstybės mastu išryškėjo poreikis diversifikuoti viešųjų paslaugų teikėjus ir įtraukti kitas visuomenės grupes į viešojo intereso įgyvendinimą.

Svarbus politinis postūmis šiam procesui buvo 2020 m. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimo dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos 179.4 punktas, kuriame pabrėžta, kad „*siekiant viešųjų paslaugų prieinamumo ir kokybės didinimo regionuose, bus skatinama **į viešųjų paslaugų teikimą įtraukti nevyriausybinis organizacijas***“<sup>135</sup>. Ši kryptis atliepė valstybės siekį stiprinti partnerystę tarp viešojo, privataus ir nevyriausybinio sektorių, užtikrinant platesnį visuomenės dalyvavimą viešojo intereso įgyvendinime.

Naujos viešųjų paslaugų teikimo modelio kryptys buvo suformuluotos keliuose strateginiuose ir metodiniuose dokumentuose<sup>136</sup>. Juose buvo pažymima, kad siekiant paslaugų prieinamumo ir kokybės, būtina skatinti socialinio verslo ir nevyriausybinio sektoriaus įsitraukimą į viešųjų paslaugų teikimą. Lietuvoje NVO įsitraukimą į viešųjų paslaugų teikimą lemia įvairūs veiksniai – tiek ir pačios NVO pajėgumai, tiek ir išorinės aplinkos veiksniai (žr. 10 pav.). Taip pat NVO įsitraukimo galimybes gali lemti ir viešųjų paslaugų kokybės reikalavimai.

Vidaus reikalų ministerija pabrėžia, kad šiame kontekste vartojamas terminas „*perdavimas*“ neturėtų reikšti visiško paslaugų perleidimo ar privatizavimo. „*Perdavimo*“ sąvoka gali reikšti *nevyriausybinių organizacijų ar verslo įmonių įtraukimą į viešųjų paslaugų teikimą ir įgalinimą*, tačiau viešųjų paslaugų teikimo administravimas išlieka viešojo administravimo įgaliojimus turinčių viešojo valdymo institucijų kompetencijoje – jos nustato minimalius paslaugų kokybės ir prieinamumo reikalavimus, kontroliuoja jų įgyvendinimą ir užtikrina atitiktį viešajam interesui. Taigi, Lietuvos kontekste labiau turi būti siekiama ne paslaugų perdavimo, o įtraukimo modelio, kai nevyriausybines ar verslo organizacijos dalyvauja dalinai, teikdamos tam tikras viešąsias paslaugas arba įgyvendindamos jų komponentus. Tokiu būdu viešojo, privataus ir nevyriausybinio sektorių bendradarbiavimas įgautų naują institucinį pavidalą, kuriame būtų pabrėžiamas pasitikėjimo, kompetencijų ir atsakomybės balansas<sup>137</sup>.

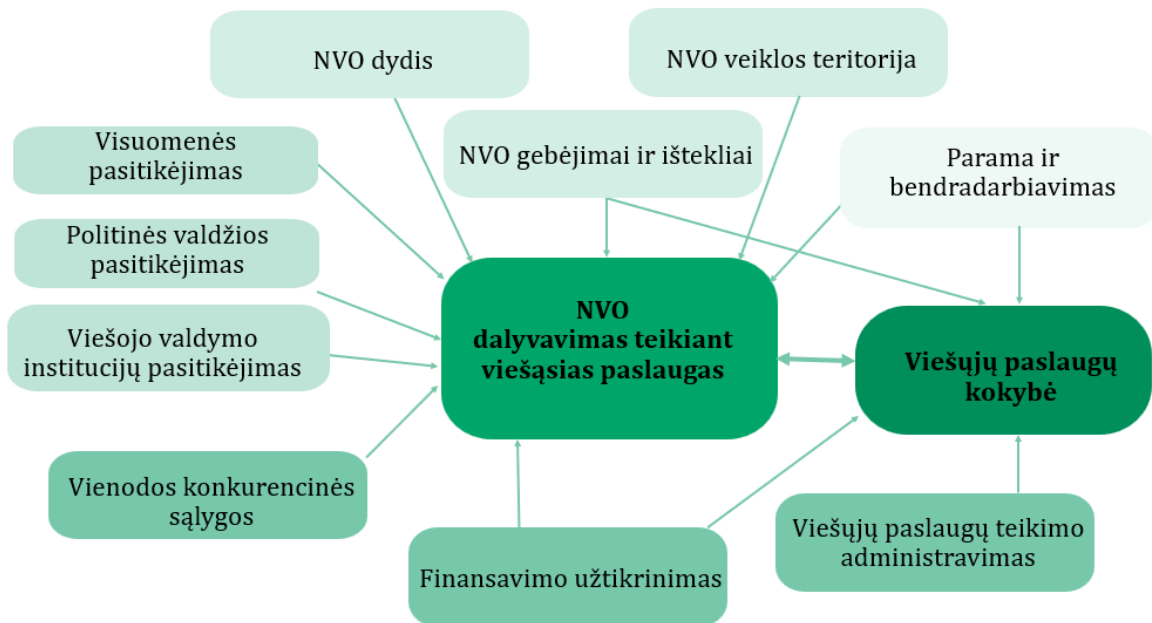
---

<sup>134</sup> Valstybės kontrolė. (2017). *Ar pasirengta priimti sprendimus dėl administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo pertvarkos*.

<sup>135</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimas Nr. XIV-72 „Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“.

<sup>136</sup> Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2022). *Rekomendacijos dėl laipsniško viešųjų paslaugų perdavimo socialinio verslo subjektams modelių*; VŠĮ Inovacijų agentūra. (2019). *Viešųjų paslaugų perdavimo gidas*; STRATA. (2023b). *Viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybiniam sektoriui galimybių vertinimas*.

<sup>137</sup> Juknevičienė (2023), p. 20.



**10 pav.** Veiksniai, turintys įtakos NVO dalyvavimui viešųjų paslaugų teikime

Šaltinis: adaptuota pagal STRATA (2023b)<sup>138</sup>.

Viešųjų paslaugų teikimo modelio idėja, įtraukiant kitus sektorius, kuria sąlygas lankstesniam ir efektyvesniam paslaugų organizavimui, stiprino socialinį dialogą tarp valstybės lygmens viešojo valdymo institucijų, savivaldybių, nevyriausybinių organizacijų ir verslo. Įgyvendinant tokį modelį, viešojo valdymo institucijos išlaikytų strateginę kontrolę ir kokybės priežiūrą, tačiau dalintųsi atsakomybe su kitais sektoriais, taip užtikrindamas didesnę viešųjų paslaugų prieinamumą ir įvairovę.

Nepaisant to, kaip nurodoma viešose diskusijose ir ekspertinėse įžvalgose, egzistuoja keli esminiai iššūkiai, susiję su tarpsektorine partneryste teikiant viešąsias paslaugas:

- ar Lietuvos nevyriausybinių organizacijų turi pakankamai žmogiškųjų išteklių, kompetencijų ir pajėgumų perimti dalį viešųjų paslaugų teikimo funkcijų;
- kaip užtikrinti viešųjų paslaugų tęstinumą, jei privatus ar nevyriausybinius sektorius pasitrauktų;
- kaip paskatinti socialinį verslą dalyvauti viešųjų paslaugų teikime, išlaikant balansą tarp ekonominio tvarumo ir viešojo intereso;
- kaip išvengti korupcijos, interesų konflikto ir viešojo intereso pažeidimo rizikų, kai įsitraukia pelno siekiantys subjektai.

Šių klausimų sprendimas lemia, kad bendradarbiavimo teikiant viešąsias paslaugas sėkmė priklauso nuo aiškiai apibrėžtos partnerystės architektūros, tinkamų teisinio reguliavimo mechanizmų ir visų įsitraukusių sektorių kompetencijų stiprinimo.

Šias įžvalgas patvirtina ir atliktas esamos situacijos vertinimas. 2024 m. Valstybės auditas nustatė, kad siekiant, jog viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdu teikiamos viešosios paslaugos labiau atitiktų visuomenės poreikius, būtina tobulinti projektų planavimą, rizikų valdymą, paslaugų kokybės kontrolę ir informacijos valdymo procesus:

1. *Projektų planavimas ir rizikų valdymas.* Viešojo ir privataus sektorių partnerystė kaip investavimo būdas nebuvo tinkamai integruota į valstybės investicijų ilgalaikio

<sup>138</sup> ; STRATA. (2023b). *Viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybiniam sektoriui galimybių vertinimas*, p. 47.

planavimo sistemą, o ilgalaikiai planai buvo rengiami tik išimtiniais atvejais. 31 proc. (4 iš 13) vertintų projektų nebuvo įvertinta politinė rizika, o 92 proc. (12 iš 13) atvejų viešojo valdymo institucijai neparengtas rizikų valdymo planas. 85 proc. (11 iš 13) atvejų nebuvo sudarytas rizikų registras, todėl pasireiškus rizikai sunku operatyviai reaguoti ir ją suvaldyti. Tai riboja galimybę užtikrinti, kad projektai maksimaliai prisidėtų prie valstybės strateginių tikslų ir visuomenės poreikių tenkinimo<sup>139</sup>.

2. *Paslaugų kokybės užtikrinimas.* Analizuojant projektus nustatyta, kad 23 proc. (3 iš 13) atvejų nebuvo sukurta visa planuota infrastruktūra arba ji buvo sukurta pavėluotai, dėl to visuomenė negalėjo naudotis paslaugomis. 13 proc. (2 iš 15) atvejų teiktos ne visos numatytos paslaugos, o 83 proc. (5 iš 6) patikrintų objektų nustatyti higienos normų pažeidimai. Tokios aplinkybės lemia, kad viešųjų paslaugų prieinamumas ir kokybė neatitinka planuotų rezultatų<sup>140</sup>.
3. *Projektų įgyvendinimo kontrolė.* Visuose vertintuose projektuose buvo paskirti atsakingi projekto vadovai, tačiau nė vienu atveju nebuvo parengtas projekto sutarties valdymo vadovas ar nustatyta, kokius veiksmus projekto vadovas privalo atlikti vykdydamas kontrolės funkcijas. 67 proc. (10 iš 15) projektų atvejų buvo nustatyti siektini rezultatai visam projekto laikotarpiui, tačiau 30 proc. (3 iš 10) atvejų paslaugos teiktos mažesne apimtimi arba neatitiko kokybės reikalavimų. Be to, 33 proc. (5 iš 15) atvejų nebuvo atliekamas reguliarius turto būklės vertinimas ar fiksuojami jo rezultatai<sup>141</sup>.
4. *Informacijos valdymas.* Finansų ministerija nuo 2020 m. nerengė viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių ir jų vykdymo metinių ataskaitų, kurios turėjo būti teikiamos Vyriausybei. Vietoje to buvo rengiamos statistinės apžvalgos, kuriose nebuvo pateikiama detali informacija apie projektų įgyvendinimą, mokėjimus ar rezultatus. Šios apžvalgos nebuvo svarstomos ir viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų komisijoje, todėl nebuvo užtikrintas sisteminis grįžtamasis ryšys ir procesų tobulinimas<sup>142</sup>.

Audito išvados atskleidžia, kad dabartinė viešojo ir privataus sektorių partnerystės valdymo praktika nepakankamai užtikrina projektų atitiktį strateginiams valstybės tikslams, kokybišką paslaugų teikimą ir skaidrų partnerystės mechanizmų valdymą. Nepakankamas projektų planavimas, rizikų valdymas ir stebėseną didina viešųjų išteklių panaudojimo neefektyvumo riziką, o kokybės kontrolės trūkumai lemia visuomenės nepasitenkinimą dėl neįgyvendintų ar nekokybiškai teikiamų viešųjų paslaugų. Sistemingos informacijos apie projektų eigą ir rezultatus trūkumas riboja valstybės galimybes priimti įrodymais grįstus sprendimus ir laiku tobulinti procesus, todėl šioje srityje būtina stiprinti valdymo, rizikų prevencijos, kontrolės ir informacijos analizės mechanizmus<sup>143</sup>.

Lietuvos viešųjų paslaugų teikimo modelio transformacija – tai **sisteminis poslinkis nuo valstybės dominuojamos paslaugų sistemos link daugiasektorinio bendradarbiavimo modelio**, kuris stiprina valstybės gebėjimą efektyviau reaguoti į visuomenės poreikius ir kurti įtraukesnį viešąjį valdymą, išlaikant paslaugų kokybės standartus bei atsakomybės mechanizmus ir taip užtikrinant nepertraukiamą, visuomenės lūkesčius atitinkantį viešųjų paslaugų teikimą. Vis dėlto, dėl nepakankamos praktinės

---

<sup>139</sup> Valstybės kontrolė. (2024). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdu teikiamos paslaugos*, p. 12.

<sup>140</sup> Valstybės kontrolė. (2024). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdu teikiamos paslaugos*, p. 16.

<sup>141</sup> Valstybės kontrolė. (2024). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdu teikiamos paslaugos*, p. 19.

<sup>142</sup> Valstybės kontrolė. (2024). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdu teikiamos paslaugos*, p. 23.

<sup>143</sup> Valstybės kontrolė. (2024). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdu teikiamos paslaugos*, p. 12-23.

patirties ir riboto institucinio pasirengimo, šių procesų įgyvendinimas kol kas vertinamas atsargiai, o jų plėtra sulaukia tiek kritinių įžvalgų, tiek diskusijų dėl galimų rizikų ir tvarumo.

#### **4. VIEŠOJO VALDYMO POKYČIŲ SSGG ANALIZĖS ĮŽVALGOS**

2023 m. STRATA atlikta viešojo valdymo SSGG analizė atskleidė, kad Lietuvos viešojo valdymo stiprybės pirmiausia susijusios su konsoliduota demokratine sistema, veikiančiu teisinės valstybės principu ir naryste Europos Sąjungoje, užtikrinančia vakarietišku standartų laikymąsi. Tai sudaro sąlygas viešojo valdymo institucijų stabilumui ir atsparumui krizinėse situacijose. Išryškintos silpnybės – politinės kultūros fragmentacija, trumpalaikis politinis planavimas, perteklinis reglamentavimas bei biurokratinis formalizmas, ribojantis viešojo sektoriaus lankstumą ir inovacijų diegimą. Pabrėžta, kad politinių partijų nesutarimai ir viešojo valdymo institucijų darbuotojų stoka mažina strateginį valstybės valdymo potencialą. Galimybių analizė rodė pozityvų potencialą – didėjantį piliečių įsitraukimą, stiprėjančią pilietinę visuomenę, technologinę pažangą ir artėjantį ES pirmininkavimą, kuris galėtų paskatinti viešojo valdymo modernizaciją ir tarptautinį Lietuvos matomumą. Tačiau grėsmės išliko reikšmingos – geopolitinis nestabilumas, visuomenės senėjimas, populizmo ir dezinformacijos plitimas, švietimo stagnacija bei mažėjantis pilietinis aktyvumas, kurios gali kelti riziką demokratijos kokybei ir pasitikėjimui viešojo valdymo institucijomis. Ši analizė atskleidė, kad būtina stiprinti strateginį mąstymą, institucijų koordinavimą ir visuomenės pasitikėjimą demokratiniais procesais<sup>144</sup>. Susijusias tendencijas galima išvelgti atlikus ir 2015–2025 m. viešojo valdymo sisteminių pokyčių apžvalgą.

Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje įvyko reikšmingi sisteminiai pokyčiai, kurie sustiprino viešojo valdymo sistemą, tačiau kartu išryškino tam tikrus iššūkius, susijusius su koordinacija ir reformų tvarumu (žr. 3 lent.).

2015–2025 m. laikotarpiu Lietuvoje įgyvendinti reikšmingi sisteminiai pokyčiai viešojo valdymo srityje: optimizuota institucinė sąranga, išgrynintos funkcijos ir kompetencijos, centralizuoti administravimo procesai. Šie veiksmai sudarė sąlygas didinti viešojo valdymo institucijų efektyvumą, skaidrumą ir atskaitomybę. Sukurtos naujos institucijos – Viešojo valdymo agentūra, Nacionalinis krizių valdymo centras, regionų plėtros tarybos – sustiprino koordinavimą ir atsparumą tarp skirtingų valdymo lygių. Valstybės tarnybos reforma modernizavo žmogiškųjų išteklių valdymą, įtvirtino konkurencingesnį atlygio modelį, centralizuotas atrankas ir kompetencijomis grįstą vadybą. Viešųjų ir administracinių paslaugų kokybė pagerėjo dėl informacinių sistemų integracijos ir „vieno langelio“ principo įgyvendinimo. Kokybės vadybos metodų taikymas bei dalyvaujamojo biudžeto ir piliečių asamblėjų plėtra liudija stiprėjančią atvirumą, pasitikėjimo ir dalyvavimo kultūrą viešajame valdyme.

Nepaisant pažangos, Lietuvos viešojo valdymo sistema išlieka fragmentuota, o procesų standartizacija – nevienoda tarp skirtingų valdymo lygių ir institucijų. Kai kurioms reformoms trūksta tęstinumo ir sistemingo rezultatų vertinimo, o daliai institucijų – pakankamų žmogiškųjų ir finansinių išteklių. Viešojo valdymo institucijų darbuotojų motyvaciją mažina darbo krūvis ir ribotas atlygio konkurencingumas. Viešųjų paslaugų kokybės vertinimo praktikos dar nėra pakankamai rezultatyvios, o viešųjų paslaugų prieinamumas skirtinguose regionuose nevienodas. Nors kokybės vadybos kultūra plečiasi, dalis institucijų vis dar neinvestuoja į šių sistemų diegimą. Piliečių įsitraukimas į sprendimų

<sup>144</sup> STRATA. (2023). *Valdysenos iššūkių sprendimo galimybių studija*, p. 51-54.

priėmimą išlieka netolygus, o pasirengimas viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų valdymui ir rizikų kontrolei – nepakankamas.

**3 lentelė.** Viešojo valdymo pokyčių SSGG analizės matrica

Stiprybės (S)	Silpnybės (S)
Įgyvendinti reikšmingi sisteminiai pokyčiai: institucinės sąrangos tobulinimas, funkcijų ir kompetencijų gryninimas, procesų centralizavimas.	Išlieka fragmentuota viešojo valdymo institucijų sistema, nelygi procesų standartizacijos pažanga tarp valdymo lygių.
Sukurtos naujos institucijos, sustiprinusios atsparumo koordinavimą.	Nepakankamas kai kurių reformų įgyvendinimo tęstinumas dėl ribotų išteklių ir informacijos apie reformų rezultatus.
Įgyvendintas valstybės tarnybos modernizavimas: konkurencingesnė atlygio sistema, centralizuotos atrankos, kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas.	Viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių trūkumas, nepakankamas darbo užmokesčio konkurencingumas, didelis darbo krūvis.
Sustiprinta viešųjų ir administracinių paslaugų kokybė: įdiegta vieno langelio sistema, integruotos informacinės platformos.	Nepakankamas viešųjų paslaugų kokybės vertinimo rezultatyvumas, ne visose srityse pasiektas vienodas paslaugų prieinamumas.
Diegiami kokybės vadybos metodai, plėtojama kokybės kultūra viešojo valdymo institucijose.	Dalis institucijų į kokybės vadybos sistemas neinvestuoja dėl ribotų žmogiškųjų, finansinių ar laiko išteklių.
Stiprėja atvirumo ir dalyvavimo kultūra: plėtojamas dalyvaujamas biudžetas, inicijuojamos piliečių asamblėjos.	Piliečių įsitraukimas į sprendimų priėmimą nevienodai išplėtotas skirtinguose viešojo valdymo lygmenyse.
Sukurtas teisinis institucinės partnerystės pagrindas tarp valstybės, savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų, siekiant įtraukti kitus sektorius į viešųjų paslaugų teikimą.	Nepakankamas pasirengimas viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų valdymui, rizikų prevencijai ir rezultatų stebėsenai.
Galimybės (G)	Grėsmės (G)
LT2050 vizijos įgyvendinimas – galimybė sistemingai stiprinti demokratiją, skaidrumą ir viešojo valdymo efektyvumą.	Geopolitinis ir ekonominis neapibrėžtumas gali riboti viešojo valdymo institucijų investicijas ir reformų įgyvendinimą.
Europos Tarybos ir EBPO rekomendacijos dėl gero demokratinio valdymo principų taikymo – pagrindas tarptautinei paramai ir patirties perėmimui.	Rizika, kad reformos liks fragmentuotos dėl politinio cikliškumo ir institucinio tęstinumo stokos.
Piliečių asamblėjų ir dalyvaujamojo biudžeto plėtra – sąlygos pilietinės visuomenės stiprėjimui ir pasitikėjimo augimui.	Piliečių pasyvumas ir pasitikėjimo stoka institucijomis gali silpninti dalyvaujamas iniciatyvas.
Viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių partnerystės plėtra – galimybė kurti lankstesnį viešųjų paslaugų modelį.	Nepakankama viešojo ir privataus sektorių partnerystės kontrolė ir rizikų valdymas gali lemti išteklių švaistymą.
Tvaraus žmogiškųjų išteklių politikos modelio įgyvendinimas – sąlygos ilgalaikiam kompetencijų stiprinimui.	Augantis kvalifikuotų darbuotojų trūkumas gali mažinti viešojo sektoriaus konkurencingumą darbo rinkoje.

Artimiausiu laikotarpiu pagrindinės viešojo valdymo sistemos galimybės siejamos su Lietuva 2050 vizijos įgyvendinimu ir nacionalinių reformų tęstinumu. Šios iniciatyvos suteikia prielaidas toliau stiprinti demokratinį valdymą, skaidrumą ir institucijų efektyvumą. Tarptautinių organizacijų – Europos Tarybos ir EBPO – rekomendacijos dėl gero demokratinio valdymo principų taikymo atveria galimybes perimti pažangias praktikas ir stiprinti tarptautinį bendradarbiavimą. Piliečių asamblėjų ir dalyvaujamojo biudžeto plėtra sudaro sąlygas pilietinės visuomenės stiprėjimui ir pasitikėjimo institucijomis augimui. Viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių partnerystės modeliai leidžia kurti lankstesnį, inovatyvesnį viešųjų paslaugų teikimo mechanizmą, o tvari žmogiškųjų išteklių politika – ilgalaikį valstybės tarnybos profesionalumo ir kompetencijų stiprinimą.

Viešojo valdymo sistemai didžiausią poveikį gali turėti išoriniai ir vidiniai veiksniai. Geopolitinis ir ekonominis neapibrėžtumas gali riboti reformų finansavimą ir viešojo sektoriaus investicijas. Politinio cikliškumo įtaka ir institucinio tęstinumo stoka kelia riziką, kad dalis reformų liks neįgyvendintos arba fragmentuotos. Piliečių pasyvumas ir nepasitikėjimas valdžios institucijomis gali silpninti dalyvaujamasias iniciatyvas ir mažinti demokratijos atsparumą. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų kontrolės bei rizikų valdymo trūkumai gali lemti viešųjų išteklių švaistymą ir paslaugų kokybės praradimą. Be to, augantis kvalifikuotų darbuotojų trūkumas ir viešojo valdymo institucijų konkurencingumo mažėjimas darbo rinkoje gali apsunkinti ilgalaikių reformų įgyvendinimą ir valstybės tarnybos atsinaujinimą.

## **APIBENDRINIMAS**

2015–2025 m. laikotarpis pažymėjo esminį Lietuvos viešojo valdymo sistemos virsmą – nuo struktūriškai fragmentuotos ir procedūromis grįstos sistemos prie labiau koordinuoto, į rezultatus ir piliečių įtraukimą orientuoto valdymo modelio. Įgyvendinti sisteminiai pokyčiai – institucinės sąrangos tobulinimas, funkcijų gryninimas, valstybės tarnybos modernizavimas, administravimo centralizavimas, paslaugų kokybės ir skaitmenizacijos plėtra – sustiprino viešojo valdymo institucijų gebėjimą efektyviau reaguoti į visuomenės poreikius, užtikrinti skaidrumą ir atskaitomybę. Tuo pat metu stiprėjo ir demokratinio valdymo dimensija – plėtojamas daugiapakopis valdymas, stiprinamas dalyvaujamasias biudžetas, inicijuojamos piliečių asamblėjos, o viešųjų paslaugų teikime vis aktyviau bendradarbiaujama su nevyriausybinėmis organizacijomis ir verslu. Šie procesai tiesiogiai atliepia LT2050 vizijos siekį kurti strategišką, lankstų ir efektyvų valdymą, grįstą pasitikėjimu, įtrauktimi ir atsakomybe. Tolimesnė pažanga priklausys nuo gebėjimo išlaikyti reformų tęstinumą, užtikrinti tvarius žmogiškuosius išteklius bei įtvirtinti kokybės, duomenimis grįsto valdymo ir partnerystės su kitais sektoriais ir pilietine visuomene principus visuose valdymo lygiuose. Tik taip Lietuvos viešasis valdymas taps visavertę demokratiją ir atsparumą užtikrinančia sistema, atitinkančia LT2050 vizijoje iškelto šalies pažangos kryptį.

Atsižvelgiant į 2015–2025 m. laikotarpiu įgyvendintus viešojo valdymo sisteminius pokyčius ir LT2050 vizijoje numatytas valstybės pažangos kryptis, artimiausias dešimtmetis (2025–2035 m.) viešojo valdymo srityje galėtų būti orientuotas į dar gilesnį viešojo valdymo transformavimą, grindžiamą strateginiu mąstymu, duomenimis pagrįstais sprendimais ir piliečių įtraukimu. Remiantis retrospektyvinės apžvalgos išvargomis, galima identifikuoti Lietuvos viešojo valdymo sisteminių pokyčių perspektyvos (orientacijos) kryptis:

- *Duomenimis grįsto valdymo ir skaitmenizacijos plėtra* – sprendimų priėmimas turėtų remtis integruotomis informacinėmis sistemomis, automatizuota duomenų analize ir dirbtinio intelekto technologijomis. Turėtų būti siekiama, kad viešojo valdymo institucijos taptų ne tik administracinių paslaugų teikėjomis, bet ir aktyviomis duomenų ekosistemos dalyvėmis.
- *Viešojo valdymo žmogiškųjų išteklių tvarumo stiprinimas* – orientacija į kompetencijomis grįstą vadybą, nuolatinį lyderystės ugdymą, patrauklias darbo sąlygas ir viešojo sektoriaus konkurencingumą darbo rinkoje;
- *Atviros, dalyvaujamosios ir svarstomosios demokratijos stiprinimas* – piliečių įtrauktis į sprendimų priėmimą turėtų tapti sisteminga per piliečių asamblėjas, dalyvaujamąjį biudžetą ir kitas bendrakūros platformas.

- *Viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių partnerystės modelių plėtra* – viešųjų paslaugų teikimas turėtų tapti mišrus, pagrįstas socialiniu dialogu, kokybės standartais ir pasitikėjimu tarp sektorių.
- *Kokybės vadybos ir efektyvumo kultūros įtvirtinimas* – vis daugiau viešojo valdymo institucijų turėtų įsidiesti joms tinkamus kokybės vadybos metodus, siekdamas nuolatinio veiklos tobulinimo ir piliečių pasitenkinimo.
- *Atsparumo ir saugumo stiprinimas* – viešojo valdymo institucijų sistema turėtų veikti kaip krizių prevencijos ir reagavimo platforma, gebanti greitai mobilizuotis geopolitinių, ekonominių ar informacinių grėsmių akivaizdoje.
- *Demokratinės kultūros ir pasitikėjimo didinimas* – turėtų būti siekiama mažinti atotrūkį tarp viešojo valdymo institucijų ir piliečių, stiprinant dialogą, informacijos atvirumą ir viešųjų paslaugų kokybę.

Viešojo valdymo institucijos turėtų ne tik išlaikyti pasiektą modernizacijos tempą, bet ir užtikrinti reformų tęstinumą, gebėti greitai reaguoti į kintančius geopolitinius, ekonominius bei technologinius iššūkius. Todėl perspektyvoje gali būti keliami tokie uždaviniai:

- Užtikrinti reformų tęstinumą ir nuoseklų įgyvendinimą, siekiant ilgalaikių LT2050 vizijos tikslų.
- Kurti tvarią žmogiškųjų išteklių politiką, orientuotą į profesionalumą, motyvaciją ir kompetencijų plėtrą.
- Plėtoti duomenimis ir įrodymais grįstą valdymą, užtikrinant sprendimų pagrįstumą ir veiklos skaidrumą.
- Stiprinti institucinį bendradarbiavimą tarp valstybės, regioninio ir vietos lygmenų.
- Didinti piliečių pasitikėjimą viešojo valdymo institucijomis per atvirą bendravimą, bendradarbiavimą ir skirtingas įtraukties formas.

# ŠALTINIAI

## **Teisės aktai ir dokumentai:**

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Lietuvos Respublikos piliečių priimta 1992 m. spalio 25 d. referendume. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.47BB952431DA>
2. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““. Lietuvos Respublikos Seimo 2023 m. birželio 15 d. nutarimas Nr. XIV-2466 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo“. Prieiga: <https://lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/pkvNdKVlofk.pdf>
3. Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo koncepcija. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2025 m. balandžio 30 d. pasitarimo protokolas Nr. 16. Prieiga: <https://lrv.lt/media/viesa/saugykla/2025/5/v39LDPB5vXQ.pdf>
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas (skaidrių paketas). Vilnius: Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija.
5. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Galiojanti suvestinė redakcija 2024 m. sausio 1 d. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
6. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. rugpjūčio 1 d. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>
7. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. sausio 1 d. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
8. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas. 2000 m. liepos 20 d., Nr. VIII-1889. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. sausio 15 d. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.7E8386C5AA76/asr>
9. Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas. 1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1113. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. sausio 15 d. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.23064/asr>
10. Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas. 1996 m. liepos 3 d. Nr. I-1428. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. kovo 1 d. – 2025 m. gruodžio 31 d. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. kovo 24 d. nutarimas Nr. 330 „Dėl ministrams pavedamų valdymo sričių“. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. sausio 1 d. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.368484/asr>
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2024 m. birželio 26 d. nutarimas Nr. 543 „Dėl kai kurių Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų pripažinimo netekusiais galios“. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4a1e6d50351811efbdae558de59136c>
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. spalio 17 d. nutarimas Nr. 1043 „Dėl Pavyzdinės ministerijos administracijos struktūros ir Pavyzdinės įstaigos prie ministerijos administracijos struktūros patvirtinimo“. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3169bfa4d60311e8a3fadd00a256c61a?jfwid=ppvfzoi50>
14. Lietuvos Respublikos Seimo 2025 m. rugsėjo 25 d. nutarimas Nr. XV-439 „Dėl Dvidešimtosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/568b271299f611foa8bbd1e98310677d>
15. Lietuvos Respublikos Seimo 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimas Nr. XIV-72 „Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>
16. Valstybės tarnybos pertvarkos koncepcija. Patvirtinta 2022 m. vasario 28 d. Prieiga: [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/VTI\\_koncepcija\\_2022\\_02\\_28.pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/VTI_koncepcija_2022_02_28.pdf)
17. Vidaus reikalų ministerija. (2016). 2015 m. Viešojo sektoriaus ataskaita. Prieiga: [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Teisine\\_informacija/Tyrimai\\_ir\\_analizes/Analize/2015%20metu%20vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita%20GALUTINE.pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Tyrimai_ir_analizes/Analize/2015%20metu%20vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita%20GALUTINE.pdf)
18. Vidaus reikalų ministerija. (2017). 2016 m. Viešojo sektoriaus ataskaita. Prieiga: [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Veikla/Veiklos%20sritis/Vie%C5%A1asis%20administravimas/2016%20met%C5%B3%20vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita.pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veikla/Veiklos%20sritis/Vie%C5%A1asis%20administravimas/2016%20met%C5%B3%20vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita.pdf)
19. Vidaus reikalų ministerija. (2018). 2017 m. Viešojo sektoriaus ataskaita. Prieiga: [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Teisine\\_informacija/Tyrimai\\_ir\\_analizes/Analize/2017%20metu%20viešojo%20sektoriaus%20ataskaita.pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Tyrimai_ir_analizes/Analize/2017%20metu%20viešojo%20sektoriaus%20ataskaita.pdf)

20. Vidaus reikalų ministerija. (2019). *2018 m. Viešojo sektoriaus ataskaita*. Prieiga: [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Teisine\\_informacija/Tyrimai\\_ir\\_analizes/Analize/2018%20viesojo%20sektoriaus%20ataskaita.pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Tyrimai_ir_analizes/Analize/2018%20viesojo%20sektoriaus%20ataskaita.pdf)
21. Vidaus reikalų ministerija, STRATA. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.* Prieiga: [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita\\_galutin%C4%97%20\(002\).pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20(002).pdf)
22. Viešojo valdymo agentūra. (2025). *Viešojo valdymo agentūros 2024 metų veiklos ataskaita*. Prieiga: <https://vva.lrv.lt/public/canonical/1744871127/2019/2024%20m.%20VVA%20veiklos%20ataskaita.pdf>
23. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. (2023). *2024–2025 m. Atviros vyriausybės planas*. Prieiga: [https://epilietis.lrv.lt/uploads/epilietis/documents/files/2024-2025m\\_%20Atviros%20Vyriausyb%C4%97s%20planas\\_patvirtintas.pdf](https://epilietis.lrv.lt/uploads/epilietis/documents/files/2024-2025m_%20Atviros%20Vyriausyb%C4%97s%20planas_patvirtintas.pdf)

### **Moksliniai šaltiniai:**

24. Ansell, C., Sørensen, E., Torfing, J. (2023). Public Administration and Politics Meet Turbulence: The Search for Robust Governance Responses. *Public Administration*, 101(1), 3-22. Prieiga: <https://doi.org/10.1111/padm.12874>
25. Arler, F. (2020). Impartiality and ethics in practice. In: Arler, F., Rüdiger, M., Sperling, K., Toft, K. H., Poulsen, B. (Eds.) *Ethics in Danish Energy Policy* (pp. 16-38). Routledge.
26. Benito, B., Guillamón, M. D., Ríos, A. M. (2025). Transforming European Governance: Proposals Towards Transparency, Sustainability and Efficiency for the New European Commission (2024–2029). *Financial Accountability & Management*, 2025, 1–10. Prieiga: <https://doi.org/10.1111/faam.70007>
27. Chermack, T. J., Kasshanna, B. K. (2007). The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development International*, 4(10), 383–399. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/13678860701718760>
28. Demir, T. (2009). Politics and Administration: Three Schools, Three Approaches, and Three Suggestions. *Administrative Theory & Praxis*, 31(4), 503-532. <https://doi.org/10.2753/ATP1084-1806310403>
29. Hammond, M. (2025). Deliberative democracy without deliberation. *Journal of Deliberative Democracy*. <https://wrap.warwick.ac.uk/id/eprint/190487/2/WRAP-Deliberative-democracy-without-deliberation-25.pdf>
30. Hasan, S. (2019). Governance and Public Administration. In: Farazmand, A. (Ed.) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1-6). Cham: Springer.
31. Nazarko, J., Ejdyš, J., Halicka, K. Magruk, A., Nazarko, L., Skorek, A. (2017). Application of Enhanced SWOT Analysis in the Future-Oriented Public Management of Technology. *Procedia Engineering*, 182, 482-490. Prieiga: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.140>
32. Peters, B. G., Pierre, J., Sørensen, E., Torfing, J. (2022). Bringing Political Science back into Public Administration Research. *Governance*, 35(4), 962-982. Prieiga: <https://doi.org/10.1111/gove.12705>
33. Sari, A. R. (2023). The Impact of Good Governance on the Quality of Public Management Decision Making. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 1(2), 39-46. Prieiga: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.21>
34. Šukvietienė, A., Stasiukynas, A., Staliūnas, J. (2024). Svarstomosios demokratijos įgyvendinimo galimybių Lietuva apžvalga. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 36, 241-255. Prieiga: <https://doi.org/10.13165/PSPO-24-36-18>
35. Vilkelis, G. (2024). Valstybės tarnybos reforma 2024 m. ir naujasis teisinis reguliavimas. In *Lietuvos teisė 2024: esminiai pokyčiai* (p. 141-157). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

### **Kiti šaltiniai:**

36. Bynner, C. (2019). *Participatory governance launches the Policy Scotland lunchtime seminar series*. University of Glasgow, Policy Scotland. Prieiga: <https://policyscotland.gla.ac.uk/participatory-governance-launches-the-policy-scotland-lunchtime-seminar-series/>
37. Council of Europe CDDG. (2023a). CDDG Rapid Response Service No. 52. on Experience with Multilevel Governance Arrangements Including in Times of Emergencies. Questionnaire submitted at the request of the Working Group on Governance (GT-G) / CDDG Bureau. Responses from the Ministry of Interior of the Republic of Lithuania.

38. Council of Europe CDDG. (2023b). *Report on Multilevel Governance*. European Committee on Democracy and Governance (CDDG). Adopted by the CDDG at its 18th plenary meeting (Strasbourg, 23-24 November 2023). Prieiga: <https://rm.coe.int/report-on-multilevel-governance-final-2768-6653-0568-v-1/1680ad9120>
39. Council of Europe. (2023a). CM/Rec(2023)5 - Recommendation of the Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance (Adopted by the Committee of Ministers on 6 September 2023 at the 1473rd meeting of the Ministers' Deputies). Prieiga: <https://search.coe.int/cm?i=0900001680abeb87>
40. Council of Europe. (2023b). CM/Rec(2023)6 - Recommendation of the Committee of Ministers to member States on deliberative democracy (Adopted by the Committee of Ministers on 6 September 2023 at the 1473rd meeting of the Ministers' Deputies). Prieiga: <https://search.coe.int/cm?i=0900001680ac627a>
41. Council of Europe. (2024). *Participatory Democracy: Newsroom. Paving the Way for Deliberative Democracy at National Level: Council of Europe Hosts Workshop in Strasbourg with Experts from Nine Countries*. Prieiga: <https://www.coe.int/en/web/participatory-democracy/-/paving-the-way-for-deliberative-democracy-at-national-level-council-of-europe-hosts-workshop-in-strasbourg-with-experts-from-nine-countries>
42. Česnulaitytė, I. (2022). *Ar svarstomosios demokratijos banga pasieks Lietuvą?* OECD. [http://www.3sektorius.lt/docs/Ieva%20Cesnulaityte%2097ArsvarstomosiosdemokratijosbangapasiexLietuv%202022-05-18\\_16\\_13\\_24.pdf](http://www.3sektorius.lt/docs/Ieva%20Cesnulaityte%2097ArsvarstomosiosdemokratijosbangapasiexLietuv%202022-05-18_16_13_24.pdf)
43. Gelcytė, M., Vileikienė, E. (2022). *Ataskaita apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimą*. Vidaus reikalų ministerija, Projektų valdymo skyrius. Prieiga: [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Tyrimai%20ir%20ataskaitos%202023/Lietuvos%20gyventoj%C5%B3%20apklausos%20apie%20pasitik%C4%97jim%C4%85%20valstyb%C4%97s%20ir%20savivaldybi%C5%B3%20institucijomis%202021%20ataskaita.pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Tyrimai%20ir%20ataskaitos%202023/Lietuvos%20gyventoj%C5%B3%20apklausos%20apie%20pasitik%C4%97jim%C4%85%20valstyb%C4%97s%20ir%20savivaldybi%C5%B3%20institucijomis%202021%20ataskaita.pdf)
44. Gelcytė, M., Vileikienė, E. (2025). *Ataskaita apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimą*. Vidaus reikalų ministerija, Projektų valdymo skyrius. Prieiga: [https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1759315231/9899/Pasitik%C4%97jimas%20valstyb%C4%97s%20ir%20savivaldybi%C5%B3%20%C4%AFstaigomis%202005-2024\\_paru%C5%A1ta\\_2025.pdf](https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1759315231/9899/Pasitik%C4%97jimas%20valstyb%C4%97s%20ir%20savivaldybi%C5%B3%20%C4%AFstaigomis%202005-2024_paru%C5%A1ta_2025.pdf)
45. Juknevičienė, V. (2023). *Viešojo administravimo teisinės apibrėžties problema: praktika, užsienio patirtis ir galima alternatyva*. Vidaus reikalų ministerija, Viešojo administravimo ir vietos savivaldos politikos grupė. Prieiga: <https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1722599322/8141/VA%20teisn%C4%97s%20apibr%C4%97%C5%BETies%20problema.pdf>
46. Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija. (2024). *Dėl valstybės tarnybos reformos kreiptasi į Konstitucinį Teismą*. Prieiga: <https://www.lpsk.lt/2024/10/10/del-valstybes-tarnybos-reformos-kreiptasi-i-konstitucini-teisma/>
47. Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2022). *Rekomendacijos dėl laipsniško viešųjų paslaugų perdavimo socialinio verslo subjektams modeliui*. Prieiga: [https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/SVV/1\\_%20Rekomendacijos%20dėl%20SV%20VP%20modeliu.docx](https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/SVV/1_%20Rekomendacijos%20dėl%20SV%20VP%20modeliu.docx)
48. Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija. (2023). *Piliečių asamblėjos Airijoje*. Analitinė apžvalga 23/101. Prieiga: [https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p\\_fid=70582](https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=70582)
49. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2023a). *Patvirtintas 2024–2025 m. atviros Vyriausybės planas*. Prieiga: <https://lr.lt/lt/naujienos/patvirtintas-2024-2025-m-atviros-vyriausybes-planas/>
50. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2023b). *Seimas pritarė Valstybės tarnybos pertvarkai*. Prieiga: <https://lr.lt/lt/naujienos/seimas-pritare-valstybes-tarnybos-pertvarkai/>
51. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2025). *Atviros Vyriausybės partnerystė*. Prieiga: <https://epilietis.lrv.lt/lt/suzinokite/atviros-vyriausybes-partneryste/2026-2027-m-atviros-vyriausybes-planas/>
52. Nakrošis, V. (2018). *Public administration characteristics and performance in EU28: Lithuania*. European Commission. Prieiga: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19958&langId=en>
53. OECD. (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*. Prieiga: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015\\_9789264244160-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015_9789264244160-en.html)
54. OECD. (2021). *Eight ways to institutionalise deliberative democracy*. OECD Public Governance Policy Papers, No. 12, OECD Publishing, Paris. Prieiga: <https://doi.org/10.1787/4fcf1da5-en>
55. OECD-EU. (2024). *2024 EU/OECD Survey of Central Government Public Servants. Lithuania*. Prieiga: <https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1759225831/9889/Lietuvos%20centrinio%20olygmes%20vie%C5%A1ojo%20valdymo%20%C4%AFstaig%C5%B3%20darbuotoj%C5%B3%20tyrimo%20ataskaita.pdf>

56. STRATA (2023a). *Valdysenos iššūkių sprendimo galimybių studija*. Vyriausybės strateginės analizės centras. Prieiga: <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/LT2050valdysenostemineataskaita.pdf>
57. STRATA. (2023b). *Viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybiniam sektoriui galimybių vertinimas*. Prieiga: <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/6.NVO-ataskaita.pdf>
58. Šarkutė, L. (2023). *Piliečių i(si)traukimas į viešąjį valdymą Lietuvoje: Šiaurinė žvaigždė ar?..* Lietuvos Respublikos Seimas, Tyrimų skyrius. Prieiga: [http://www.3sektorius.lt/docs/PILIE%C4%8C%C5%B2%C4%AE\(SI\)TRAUKIMAS\\_2023-04-07\\_13:33:45.pdf](http://www.3sektorius.lt/docs/PILIE%C4%8C%C5%B2%C4%AE(SI)TRAUKIMAS_2023-04-07_13:33:45.pdf)
59. Teisingumo ministerija. (2023). *Teisėkūros metodinės rekomendacijos*. Prieiga: <https://tm.lrv.lt/uploads/tm/documents/files/dokumentai/Teis%C4%97k%C5%ABra/Teis%C4%97k%C5%ABros%20metodin%C4%97s%20rekomendacijos%202023%2009.pdf>
60. Thomassen, N. H., Abbasi, A., Gerson, D. (2025). *Išvalgos iš ES centrinio lygmens viešojo valdymo įstaigų darbuotojų tyrimo. Rekomendacijos Lietuvai*. OECD-EU. Prieiga: <https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1759225850/9890/Rekomendacijos%20Lietuvai%20.pdf>
61. „Transparency International“ Lietuvos skyrius TILS. (2023a). *Dalyvaujimąjį biudžetą bent kartą įgyvendino 44 savivaldybės*. LRT.lt. Prieiga: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/2107845/dalyvaujamaji-biudzeta-bent-karta-igyvendino-44-savivaldybes>
62. „Transparency International“ Lietuvos skyrius TILS. (2023b). *Dalyvaujamojo biudžeto forumas 2023*. Prieiga: <https://transparency.lt/dalyvaujamojo-biudzeto-forumas-2023/>
63. „Transparency International“ Lietuvos skyrius TILS. (2023c). *Trys ketvirtadaliai savivaldybių Lietuvoje bent kartą įgyvendino dalyvaujimąjį biudžetą*. Prieiga: <https://transparency.lt/trys-ketvirtadaliai-savivaldybiu-lietuvoje-bent-karta-igyvendino-dalyvaujamaji-biudzeta>
64. „Transparency International“ Lietuvos skyrius TILS. (2024). *Dalyvaujamasis biudžetas*. Prieiga: <https://transparency.lt/tema/dalyvaujamasis-biudzetas/>
65. Valstybės kontrolė. (2017). *Ar pasirengta priimti sprendimus dėl administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo pertvarkos*. Valstybinio audito ataskaita, 2017-09-29 Nr. VA-2017-P-40-2-17. Prieiga: <https://www.valstybeskontrole.lt/LT/Product/Download/3553>
66. Valstybės kontrolė. (2019). *Ar savivaldybių vykdomų funkcijų sistema sudaro sąlygas joms veikti efektyviai?* Valstybinio audito ataskaita, Nr. VA-1. Prieiga: <https://www.valstybeskontrole.lt/LT/Product/23835/ar-savivaldybiu-vykdomu-funkciju-sistema-sudaro-salygas-joms-veikti-efektyviai?>
67. Valstybės kontrolė. (2021). *Valstybės ir savivaldybių valdomų įmonių bei viešųjų įstaigų valdysena*. Valstybinio audito ataskaita, Nr. VAE-3. Prieiga: <https://www.valstybeskontrole.lt/LT/Product/23990/valstybes-ir-savivaldybiu-valdomu-imoniu-bei-viesuju-istaigu-valdysena>
68. Valstybės kontrolė. (2024). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdu teikiamos paslaugos*. Valstybinio audito ataskaita, Nr. VAE-9. Prieiga: <https://www.valstybeskontrole.lt/LT/Product/24272>
69. Vidaus reikalų ministerija. (2021). *Kuriama Dokumentų valdymo bendroji informacinė sistema leis skaitmenizuoti viešojo sektoriaus veiklą*. Prieiga: <https://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/kuriama-dokumentu-valdymo-bendroji-informacine-sistema-leis-skaitmenizuoti-viesojo-sektoriaus-veikla/>
70. Vidaus reikalų ministerija. (2023a). *Seniūnai žinynas. Informacinis leidinys seniūnaitiams ir aktyvioms bendruomenėms*. Prieiga: <https://vrm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/11/ofBOQcvGfel.pdf>
71. Vidaus reikalų ministerija. (2023b). *Seniūnaitis - pagalba gyventojams ir savivaldai 2023*. Prieiga: <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/vietos-savivalda/seniunaičiu-zinynas/seniunaitis-pagalba-gyventojams-ir-savivaldai-2023/>
72. Vidaus reikalų ministerija. (2024a). *ES centrinio lygmens viešojo valdymo įstaigų darbuotojų tyrimas*. Prieiga: <https://vrm.lrv.lt/lt/teisine-informacija/tyrimai-ir-analizes-4/sociologiniai-tyrimai-2/es-centrinio-lygmens-viesojo-valdymo-istaigu-darbuotoju-tyrimas/>
73. Vidaus reikalų ministerija. (2024b). *Seniūnaitis - pagalba gyventojams ir savivaldai 2024*. Prieiga: <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/vietos-savivalda/seniunaičiu-zinynas/seniunaitis-pagalba-gyventojams-ir-savivaldai-2024/>
74. Vidaus reikalų ministerija. (2024c). *Vidinio naudojimo informacija apie viešąjį sektorių*. Vilnius: Vidaus reikalų ministerija.
75. Vidaus reikalų ministerija. (2024d). *Viešojo sektoriaus įstaigų tinklas*. Prieiga: <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesosios-istaigos2/viesojo-sektoriaus-istaigu-tinklas/>
76. Vidaus reikalų ministerija. (2024e). *Viešojo valdymo reformos projektas „Valstybės tarnybos pertvarka“*. Prieiga: <https://lrv.lt/lt/apie-vyriausybe/xviii-vyriausybe/vyriausybes-strategine-darbotvarka/ministro-pirmininko-strateginis-projektu-portfelis/vyriausybes-kadencijos-reformu-projektai/viesojo-valdymo-reformos-projektas-valstybes-tarnybos-pertvarka/>

77. Vidaus reikalų ministerija. (2024f). *Vilniuje ekspertai diskutavo apie daugiapakopio valdymo galimybes stiprinant demokratiją ir atsparumą*. Prieiga: <https://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/vilniuje-ekspertai-diskutavo-apie-daugiapakopio-valdymo-galimybes-stiprinant-demokratija-ir-atsparuma/>
78. Vidaus reikalų ministerija. (2025). *Dalyvaujamas biudžetas. Savivaldybių pateikti duomenys už 2024 m.* Prieiga: <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/vietos-savivalda/dalyvaujamas-biudzetas/>
79. Vilnius. (2024-09-26). *Vilniuje vyks piliečių asamblėja – gyventojai gilinsis ir spres sudėtingus klausimus*. Prieiga: <https://vilnius.lt/naujienos/vilniuje-vyks-pilieciu-asambleja-gyventojai-gilinsis-ir-spres-sudetingus-klausimus>
80. Vilnius. (2025-06-05). *Vilnius pristato naują gyventojų įtraukimo į miesto kūrimą platformą – kvies dalyvauti apklausoje, siūlyti idėjas*. Prieiga: <https://vilnius.lt/naujienos/vilnius-pristato-nauja-gyventoju-itrukimo-i-miesto-kurima-platforma-kvies-dalyvauti-apklausoje-siulyti-idejas>
81. Vilnius. (2025-06-30). *Pirmoji Vilniaus piliečių asamblėja spres, kaip judėsime mieste*. Prieiga: <https://vilnius.lt/naujienos/pirmoji-vilniaus-pilieciu-asambleja-spres-kaip-judesime-mieste>
82. Vilnius. (2025-08-06). *Rugpjūtį 13 tūkst. vilniečių sulauks kvietimo registruotis į pirmąją piliečių asamblėją*. Prieiga: <https://vilnius.lt/naujienos/rugpjuti-13-tukst-vilnieciu-sulauks-kvietimo-registruotis-i-pirmaja-pilieciu-asambleja>
83. Vilnius. (2025-09-24). *Šiandien startuoja pirmoji Vilniaus piliečių asamblėja – kviečiame stebėti transliaciją*. Prieiga: <https://vilnius.lt/naujienos/siandien-startuoja-pirmoji-vilniaus-pilieciu-asambleja-kvieciame-stebeti-transliacija>
84. VšĮ Inovacijų agentūra. (2019). *Viešųjų paslaugų perdavimo gidas*. Prieiga: <https://inovacijuagentura.lt/site/binaries/content/assets/dokumentai/socialinis-verslas/viesuju-paslaugu-perdavimo-gidas.pdf>
85. *What is the difference between public and private administration?* (2023). Central Michigan University. Prieiga: <https://www.cmich.edu/blog/all-things-higher-ed/difference-between-public-and-private-administration>

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS. Apžvalgos metodologija

**Apžvalgos tikslas** – identifikuoti, kaip kito viešojo valdymo situacija Lietuvoje 2015–2025 metais.

**Apžvalgos uždaviniai:**

- 4) Identifikuoti sisteminius pokyčius, įvykusius viešojo valdymo srityje per pastaruosius dešimt metų, atliepiančią LT2050 įvardintas viešojo valdymo pokyčių sritis;
- 5) Atskleisti, kas lėmė šių pokyčių atsiradimą ir kaip jie keitė viešojo valdymo institucijų veiklą;
- 6) Identifikuoti esmines sisteminių viešojo valdymo pokyčių stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

**Subjektai** – Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija, Viešojo valdymo agentūra.

**Apžvalgos laikotarpis** – 2015–2025 metai. Siekiant nustatyti tendencijas, kai kuriais atvejais naudojami ir ankstesnių metų duomenys.

Taikyta kokybinė prieiga, **dokumentų turinio analizės metodas**, leidžiantys identifikuoti sisteminius viešojo valdymo pokyčius ir kuo tie pokyčiai pasižymėjo.

**Apžvalgos instrumentas** – sąrašas klausimų, atitinkančių apžvalgos uždavinius:

- 1) Kokie esminiai pokyčiai vyko viešojo valdymo srityje 2015–2025 metais?
- 2) Kaip keitėsi viešojo valdymo institucijų sistema ir veikla?
- 3) Kokios yra esminės sisteminių viešojo valdymo pokyčių stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės?

Kitas taikytas metodas – **SSGG analizė**. SSGG analizės metodas dažniausiai naudojamas apžvalginiuose tyrimuose kaip instrumentas, skirtas suskirstyti reikšmingus veiksnius, lemiančius konkretaus reiškimo vystymąsi. SSGG analizė grindžiama reiškinių ir būsenų, turinčių įtakos analizuojamo reiškimo vystymuisi, suskirstymu į stiprybes ir silpnybes, esančias jo viduje, taip pat į galimybes ir grėsmes, esančias už jo ribų. Atlikus tokį suskirstymą, gaunama keturių laukų *SSGG matrica* (žr. 4 lent.)<sup>145</sup>.

4 lent. SSGG matrica

Stiprybės	Silpnybės
- Veiksny	- Veiksny
- ...	- ...
Galimybės	Grėsmės
- Veiksny	- Veiksny
- ...	- ...

**Apžvalgos imtis.** Ekspertinė medžiaga (ataskaitos ir kiti dokumentai), moksliniai šaltiniai, kiti šaltiniai, atitinkantys 2015–2025 m. laikotarpį bei susiję su viešojo valdymo pokyčiais.

**Apžvalgos organizavimas ir etika.** Apžvalga parengta 2025 m. rugsėjo–spalio mėn. Naudota Vidaus reikalų ministerijos informacija, kita viešai prieinama informacija (moksliniai šaltiniai, ekspertinės studijos, ataskaitos ir kiti dokumentai). Apžvalgos rengėjai informaciją pateikė ir interpretavo laikydamiesi sąžiningumo, objektyvumo ir teisingumo principų.

<sup>145</sup> Chermack ir Kasshanna (2007); Nazarko ir kt. (2017).