



VIDAUS REIKALŲ  
MINISTERIJA

**LT2050 ĮGYVENDINIMO KONCEPCIJA:  
SUPLANUOTI VIEŠOJO VALDYMO PERTVARKOS  
VEIKSMAI IR PRIEMONĖS**

Dokumentų turinio analizės ataskaita

2025 m. rugpjūtis  
Vilnius

# TURINYS

NAUDOJAMOS SANTRUMPOS .....	3
I. ĮVADAS .....	4
II. ANALIZĖS REZULTATAI .....	7
2.1. Veiksmų ir priemonių atitiktis LT2050 vizijos ir įgyvendinimo koncepcijos nuostatomis .....	7
2.1.1. Strategiškas, lankstus ir efektyvus valdymas.....	7
2.1.2. Valdymo sistemos atvirumas, skaidrumas ir pagarba įvairovei .....	10
2.1.3. Kultūros vaidmuo valstybėje ir bendruomenių saitų stiprinimas .....	11
2.2. Planavimo dokumentuose suponuotos viešojo valdymo stiprinimo kryptys.....	12
II. APIBENDRINIMAS .....	14
ŠALTINIAI .....	15
PRIEDAI.....	16
1 PRIEDAS. Apžvalgos metodologija .....	16
2 PRIEDAS. Dokumentų, susijusių su viešojo valdymo pokyčiais, sąrašas .....	20
3 PRIEDAS. LT2050 vizijos nuostatos ir jų aspektai, susiję su viešojo valdymo pokyčiais .....	22
4 PRIEDAS. Planavimo dokumentuose identifikuoti veiksmai ir priemonės.....	23
5 PRIEDAS. Planavimo dokumentuose suponuotos viešojo valdymo tobulinimo kryptys: sąsajų schemas.....	25
6 PRIEDAS. Duomenų matrica .....	29

## NAUDOJAMOS SANTRUMPOS

<b>LT2050 vizija</b>	Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“
<b>LT2050 įgyvendinimo koncepcija</b>	Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo koncepcija
<b>19-osios LRV programa</b>	Devynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa
<b>19-osios VPNIĮ</b>	Devynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo planas
<b>VVPP</b>	2022–2030 metų viešojo valdymo plėtros programa
<b>NPP</b>	2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas
<b>LRVK SVP</b>	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos 2025–2027 metų strateginis veiklos planas
<b>VRM SVP</b>	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių 2025–2027 metų strateginis veiklos planas
<b>VRM VP</b>	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2025 metų veiklos planas
<b>VVA SVP</b>	Viešojo valdymo agentūros 2025–2027 metų strateginis veiklos planas

## I. ĮVADAS

Lietuvos Respublikos Seimas 2023 m. gruodžio 23 d. nutarimu „Dėl Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ patvirtinimo“ oficialiai patvirtino ilgalaikę valstybės pažangos strategiją, kuri pakeitė 2013 m. patvirtintą Valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2030“.

**Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“** (toliau – LT2050 vizija) – tai strateginis dokumentas, nustatantis esmines valstybės plėtros kryptis ir prioritetus iki 2050 metų. Šiame dokumente išdėstytos penkios pagrindinės pažangos kryptys: „*demokratinė kultūra ir valdysena*“; „*švietimo, sveikatos ir socialinė politika*“; „*ekonomikos proveržis*“; „*tarptautinė politika ir saugumo stiprinimas*“; „*infrastruktūros ir gyvenimo aplinkos tobulinimas*“. Viziją jungia du principai – *gamtinės aplinkos tausojimas* bei *technologijų ir inovacijų taikymas*<sup>1</sup>. Akcentuojama, kad Lietuva ateityje bus *atspari ir klestinti, formuojanti aktyvią, demokratinę, inovatyvią ir tarptautiniu mastu įtakingą valstybę*. Numatyta, kad artimiausią dešimtmetį pagrindiniai pažangos tikslai bus šie: *valstybės ekonominio, energetinio ir kibernetinio saugumo bei atsparumo užtikrinimas, visuotinės gynybos sukūrimas ir įtvirtinimas* bei *viešojo valdymo pertvarka*<sup>2</sup>.

2025 m. balandžio 30 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino **Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo koncepciją** (toliau – LT2050 įgyvendinimo koncepcija)<sup>3</sup>, kurios tikslas – „*numatyti Valstybės pažangos strategijos įgyvendinimo mechanizmus ir procesų dalyvius, įnešti daugiau aiškumo į įgyvendinimo procesus, eigą, prioritetines temas*“. 2025–2026 m. laikotarpiu daug dėmesio skiriama *socialinio atsparumo stiprinimui, gyventojų skaičiaus mažėjimo stabdymui per integralią demografijos politiką, visuotinės gynybos sukūrimui ir įtvirtinimui, demokratijos gilinimui* bei *viešojo valdymo pertvarkai*<sup>4</sup>. Numatyta rengti apžvalgas, organizuoti diskusijas ir kurti naują turinį, padedantį įgyvendinti prioritetines iniciatyvas.

Siekiant nustatyti, ar sudarytos sąlygos atliepti/įgyvendinti LT2050 viziją, bei išanalizuoti, kokios programos, veiksmai ir priemonės yra numatyti **Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos**<sup>5A</sup> ir **Viešojo valdymo agentūros** planavimo dokumentuose, kuriuos įgyvendinus būtų galima pasiekti LT2050 vizijoje numatytų tikslų, susijusių su viešojo valdymo pertvarka, buvo inicijuota ši **apžvalga. Apžvalgos metodologija** išsamiai išdėstyta priede (žr. 1 priedą).

LT2050 vizijos nuostatas, susijusias su viešojo valdymo pertvarkos tikslais, atliepia dvi programos – 19-osios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa ir 2022–2030 metų viešojo valdymo plėtros programa. Jas papildo kiti strateginio, programavimo ir veiklos lygmens institucijų ir įstaigų planavimo dokumentai<sup>B</sup> (žr. 2 priedą). Juose užfiksuoti 122 duomenų įrašai (žr. 6 priedą) pagal identifikuotus 23 veiksmus ir 25 priemones (žr. 4 priedą), atitinkantys viešojo valdymo pokyčių sritis pagal LT 2050 viziją ir viešojo valdymo pertvarkos aspektus pagal LT2050 įgyvendinimo koncepcijos nuostatas<sup>6</sup> (žr. 1 pav.). Apžvalga atlikta 2025 m. liepos–rugpjūčio mėn.

<sup>1</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023).

<sup>2</sup> Ten pat, p. 45–46.

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

<sup>4</sup> Ten pat.

<sup>5</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.

<sup>6</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023); Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas, skaidrė Nr. 5.

<sup>A</sup> 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*“.

<sup>B</sup> Išanalizuoti **8 dokumentai**: Devynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, Devynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo planas, 2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas, 2022–2030 metų viešojo valdymo plėtros programa, Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos 2025–2027 metų strateginis veiklos planas, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių 2025–2027 metų strateginis veiklos planas, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2025 metų veiklos planas, Viešojo valdymo agentūros 2025–2027 metų strateginis veiklos planas.

Apžvalgai taikytas instrumentas pagrįstas LT2050 vizijos nuostatomis, kurios įvardija pagrindines **viešojo valdymo pokyčių sritis**, susijusias su viešojo valdymo pertvarka:

- „**strategiškas, lankstus ir efektyvus valdymas**, kuri siejame su stipria savarankiška visuomene ir stipriomis valstybės institucijomis, gebančiomis kartu su visuomene numatyti būsimus pokyčius, vadovautis atsakomybe visuomenei ir ateities kartoms, tinkamai nustatyti vystymosi prioritetus ir juos nuosekliai įgyvendinti; gebėti kurti naujoves ir greitai prisitaikyti prie kintančios aplinkos;
- **valdymo sistemos atvirumas, skaidrumas ir pagarba įvairovei** – tai suprantame kaip valdžios atvirumą ir pasitikėjimą žmonėmis, būtinybę suinteresuotoms šalims išitraukti į viešosios politikos sprendimų priėmimą nuo pat viešosios politikos problemos apibrėžimo iki viešosios politikos vertinimo, žmogaus teisių principų integravimą į sprendimų priėmimą;
- **kultūros vaidmuo valstybėje ir bendruomenių saitų stiprinimas** – klestinti kultūra matoma kaip esminė sąlyga tvirtai mūsų tapatybei ir galimybėms susikalbėti tarpusavyje, be kurių būtų neįmanoma rasti sutarimo apie bendrąjį gerį ir geresnio bendruomenės gyvenimo pagrindus“<sup>7</sup>.

Planavimo dokumentuose identifikuotos priemonės ir veiksmai buvo susieti su trimis **viešojo valdymo pertvarkos aspektais** pagal LT2050 įgyvendinimo koncepciją:

- *valdymo sistemos stiprinimas (valdymo sistemos peržiūra, sprendimų decentralizacija, funkcijų perdavimas NVO ir privačiam sektoriui, atskaitomybės didinimas);*
- *„valdžios kaip paslaugos principas“ (e. valstybė, viešojo sektoriaus gebėjimai);*
- *valstybės tarnybos stiprinimas (gebėjimai, motyvacija, darbo sąlygos)*<sup>8</sup>.

Atlikta planavimo dokumentų turinio analizė *dedukciniu būdu*<sup>C</sup> leido nustatyti, kaip planavimo dokumentuose suplanuoti veiksmai ir priemonės atliepia viešojo valdymo pertvarkos tikslus pagal LT2050 vizijos ir LT2050 įgyvendinimo koncepcijos nuostatas (žr. 1 pav.). Įžvalgos yra išdėstytos 2.1 poskyryje.

Surinkti duomenys leido atlikti analizę ir *indukciniu būdu*<sup>D</sup>. Tai leido nustatyti, kokias viešojo valdymo tobulinimo kryptis suponuoja planavimo dokumentuose identifikuotų priemonių ir veiksmų turinys (žr. 2 pav.). Įžvalgos išdėstytos 2.2 poskyryje.

**Apžvalgos objektas. Apžvalga orientuojama tik į sisteminius veiksmus ir priemones**, atliepančius LT2050 vizijos ir įgyvendinimo koncepcijos nuostatas, susijusias su viešojo valdymo pertvarkos tikslais, identifikuotus planavimo dokumentuose (žr. 2 priedą). Analizuojami identifikuoti sisteminiai veiksmai ir priemonės, kurie daro įtaką daugeliui viešojo valdymo institucijų. Šioje apžvalgoje **atsiribojama nuo nesisteminių priemonių ir veiksmų**, kryptingai taikomų atskirose viešosios politikos srityse ir/ar pavieniuose subjektuose, analizės. Apžvalgoje **atsiribojama nuo veiksmų ir/ar priemonių įgyvendinimo (diegimo)** situacijos analizės.

**Apžvalgą sudaro** du dokumentai: *dokumentų turinio analizės ataskaita* (.doc ar .pdf formatu) bei 5 jos priedas – **duomenų matrica** (.xlsx formatu).

<sup>7</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023).

<sup>8</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas, skaidrė Nr. 5.

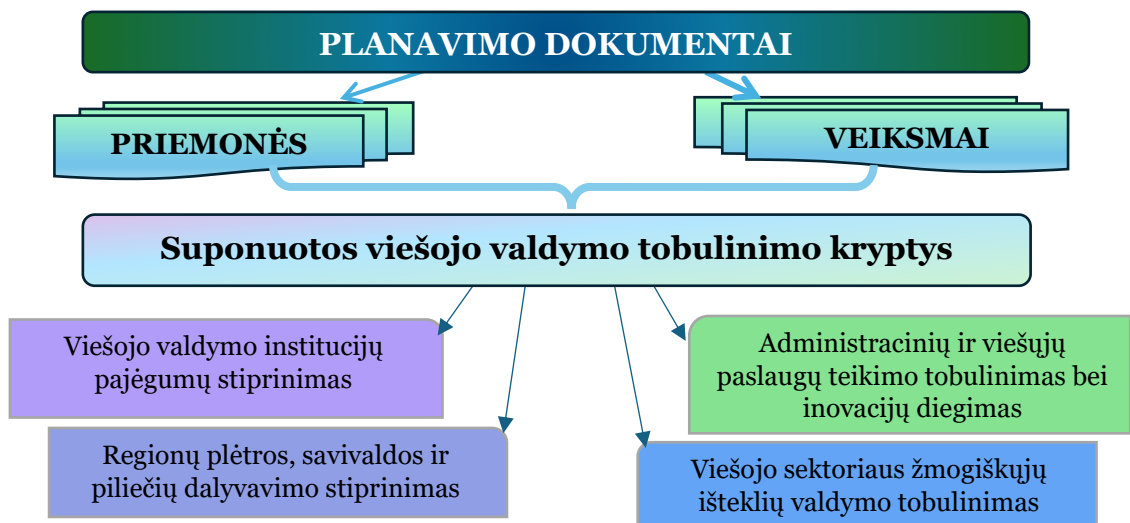
<sup>C</sup> **Dedukcija** – tai toks samprotavimo būdas, kai teiginiai (išvados) gaunamos einant nuo didesnės bendrybės į mažesnę bendrybę („iš viršaus į apačią“).

<sup>D</sup> **Indukcija** – tai toks samprotavimo būdas, kai teiginiai (išvados) formuluojami einant nuo mažesnės bendrybės link didesnės bendrybės („iš apačios į viršų“).



**1 pav. Veiksmų ir priemonių atitikties LT2050 vizijos ir įgyvendinimo koncepcijos nuostatoms analizės logika (dedukcinė prieiga)**

Šaltinis: sudaryta remiantis Valstybės pažangos strategija... (2023), p. 24–26; Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025).



**2 pav. Planavimo dokumentų suponuotų viešojo valdymo tobulinimo kryptių nustatymo logika (indukcinė prieiga)**

## II. ANALIZĖS REZULTATAI

Valstybės pažangos strategijoje teigiama, kad Lietuva „yra atpažįstama kaip brandžios demokratijos valstybė, kuriai būdinga stipri demokratinė politinė kultūra. Jos piliečiai pasitiki savimi, vienas kitu ir savo valstybe, pasižymi aukšta mokesnine morale ir yra aktyviai įsitraukę į bendrą reikalą – savo valstybės valdymą ir kūrimą. Jos valdysena yra strategiška, lanksti ir efektyvi, paremta atvirumo, teisingumo ir skaidrumo principais. Visiems piliečiams suteiktos lygios galimybės naudotis Konstitucijos užtikrintomis politinėmis teisėmis ir laisvėmis, dalyvauti viešųjų klausimų svarstymuose, viešosios politikos sprendimai priimami remiantis įrodymais ir ateities išvalgomis, atsižvelgiant į visuomenės vertybes, gerbiant asmenį ir siekiant bendrojo gėrio“<sup>9</sup>. Būtent šios strateginės ambicijos skatina siekti, kad Lietuvoje vyktų viešojo valdymo pertvarka. Šiame skyriuje pristatomi veiksnių ir priemonių atitiktis LT2050 vizijos nuostatomis (jose įtvirtintoms trims viešojo valdymo pokyčių sritims) bei LT2050 įgyvendinimo koncepcijos nuostatomis analizės rezultatai. Taip pat pristatomos planavimo dokumentuose suplanuotų veiksnių ir priemonių turinio suponuotos viešojo valdymo stiprinimo kryptys.

### 2.1. Veiksnių ir priemonių atitiktis LT2050 vizijos ir įgyvendinimo koncepcijos nuostatomis

#### 2.1.1. Strategiškas, lankstus ir efektyvus valdymas

LT2050 vizijos nuostatos strategišką, lankstų ir efektyvų valdymą sieja su *stipria savarankiška visuomene ir stipriomis valstybės institucijomis, gebančiomis kartu su visuomene numatyti būsimus pokyčius, vadovautis atsakomybe visuomenei ir ateities kartoms, tinkamai nustatyti vystymosi prioritetus ir juos nuosekliai įgyvendinti, gebėjimu kurti naujoves ir greitai prisitaikyti prie kintančios aplinkos*<sup>10</sup>. Šių pokyčių siekianti viešojo valdymo pertvarka yra grindžiama *viešojo valdymo sistemos stiprinimu, „valdžios kaip paslaugos“ principo diegimu* bei *valstybės tarnybos stiprinimu*<sup>11</sup>.

Siekiant **stiprių viešojo valdymo institucijų**, numatyta imtis viešojo valdymo sistemos peržiūros veiksnių (žr. 3 pav.). VVPP yra suplanuota pažangos priemonė, kuri nukreipta į viešojo valdymo struktūros reformos įgyvendinimą peržiūrint viešojo valdymo institucijų funkcijas. 19-osios LRV programoje ir 19-osios VPNĮP numatyta peržiūrėti savivaldybių funkcijas, įvertinti ir parengti reikalingą teisinį reglamentavimą. Šie suplanuoti veiksmai ir priemonės yra susiję su tokiais LT2050 vizijos nuostatų aspektais kaip *funkcijų peržiūra, centralizacijos mažėjimas, subsidiarumas, daugiapakopis valdymas*<sup>12</sup>. Tai atliepia viešojo valdymo pertvarkos aspektą, susijusį su *valdymo sistemos stiprinimu* (ją peržiūrint)<sup>13</sup>.

**Būsimų pokyčių numatymas** ir operatyvus **reagavimas į krizes** reikalauja aiškių *„vystymosi (strateginių) prioritetų identifikavimo“* bei *„pagrįsto reformų įgyvendinimo“*<sup>14</sup>. 19-osios LRV programoje numatyta, kad turėtų būti stiprinamas viešojo valdymo institucijų (valstybės ir savivaldybių lygmeniu) atsparumas krizėms, tačiau planavimo dokumentuose priemonėmis nedetalizuojama. Siekiant numatyti ir tinkamai *„reaguoti į būsimus pokyčius“*, reikalingas *„įrodymais grindžiamas valdymas“*, efektyviai veikianti *„ateities išvalgų ekosistema“* bei įgalintas *„mokslo ir valdžios bendradarbiavimas“*<sup>15</sup>. LRVK SVP numatyti veiksmai ir priemonės, skatinantys ne tik formuoti įrodymais informuotą viešąją politiką, pagrįstą mokslinėmis išvalgomis ir duomenimis, bet ir atverti duomenis bei juos

<sup>9</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023), p. 16.

<sup>10</sup> Ten pat, p. 21.

<sup>11</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas, skaidrė Nr. 5.

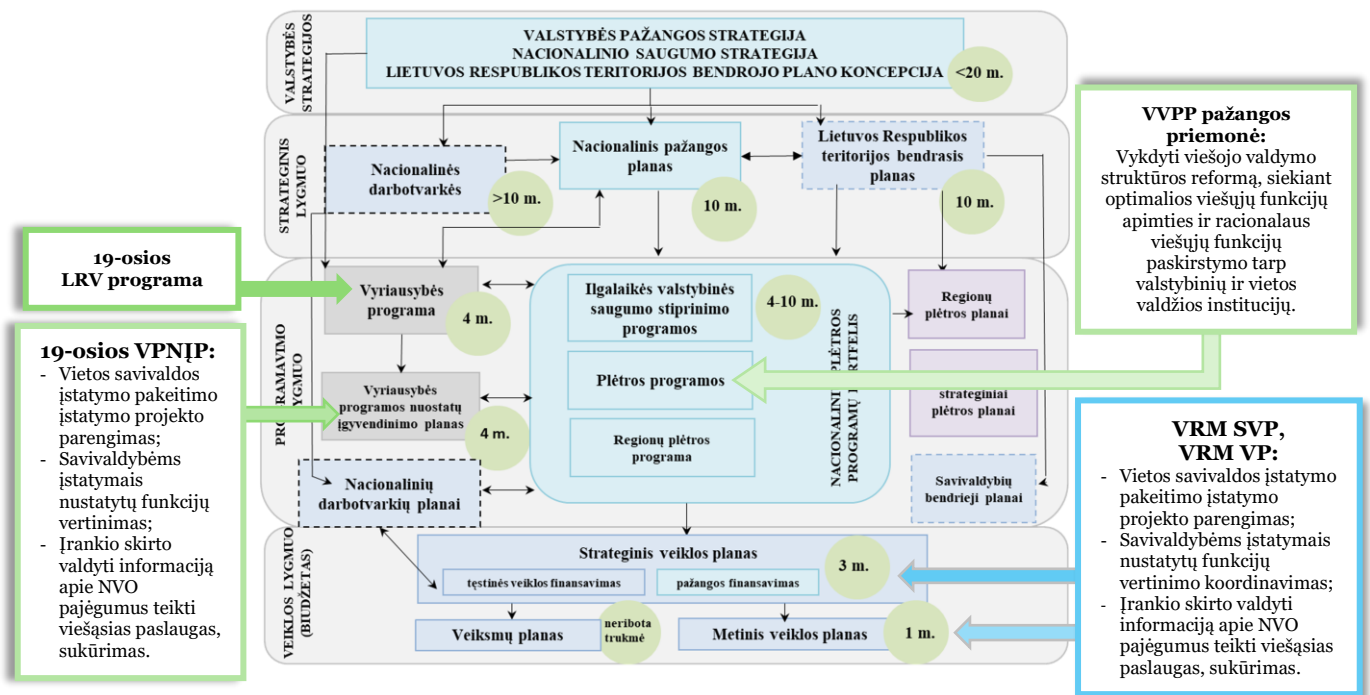
<sup>12</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023), p. 24–26.

<sup>13</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas, skaidrė Nr. 5.

<sup>14</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023), p. 24–26.

<sup>15</sup> Ten pat, p. 24–26.

naudoti sprendimų priėmimui. Prie šių veiksmų įgyvendinimo prisidės ir LRVK SVP suplanuota priemonė „atlikti viešosios politikos sričių analizes ir vertinimus, reikalingus duomenims surinkti, ir išsamiai išanalizuoti klausimus, kuriais Vyriausybė numato tobulinimo iniciatyvas“. VVA SVP numatoma integruoti pažangios valdysenos principus, be to čia suplanuoti veiksmai duomenų atvėrimui ir panaudojimui efektyvių sprendimų priėmimui, kas prisidėtų prie skaidrumo ir atvirumo didinimo. Šie Viešojo sektoriaus pajėgumų stiprinimas padeda įgyvendinti „valdžios kaip paslaugos“ principą<sup>16</sup>. Analizuotuose planavimo dokumentuose numatytose priemonėse ir veiksmuose nėra minima ateities įžvalgų sistemos kūrimo ar palaikymo priemonė. Tačiau būtina pabrėžti, kad tokią sistemine priemonę galima rasti kituose tam dedikuotuose dokumentuose<sup>17</sup>.



### 3 pav. Viešojo valdymo institucijų funkcijų peržiūra viešojo valdymo pertvarkos kontekste

Šaltinis: adaptuota iš Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo koncepcijos (2025, p. 10).

Be to, stiprios viešojo valdymo institucijos tiesiogiai priklauso ir nuo jose dirbančiųjų kompetencijų bei žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumų. Tikimasi, kad „stiprūs ir profesionalūs darbuotojai“ vadovausis „teisės viršenybės, teisingumo, žmogaus teisių“ vertybėmis, gebės „savarankiškai, stabiliai ir kokybiškai“ atlikti savo pareigas<sup>18</sup>. Iš viešojo valdymo institucijose dirbančiųjų taip pat tikimasi lyderystės, gerų analitinių ir skaitmeninių įgūdžių, darbo su duomenimis ir suinteresuotosiomis šalimis kompetencijų, sisteminio požiūrio ir gebėjimo bendradarbiauti, kūrybiškumo ir inovatyvumo<sup>19</sup>. Todėl siekiama stiprinti valstybės tarnybą – ugdyti reikiamas gebėjimus, stiprinti motyvaciją, bei tuo pačiu užtikrinti darbuotojų lūkesčius atitinkančias darbo sąlygas<sup>20</sup>, padedančias pritraukti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus tiek valstybės tarnyboje, tiek ir viešajame sektoriuje. 19-osios LRV programoje suplanuota atlikti valstybės tarnybos reformos peržiūrą, o 19-osios VPNIŲ – tobulinti valstybės tarnybos teisinį reguliavimą (žr. 4 pav.). Šiuose planavimo dokumentuose taip pat numatyti veiksmai ir priemonės, kurie turėtų pagerinti ne tik valstybės tarnybos, bet ir viso viešojo sektoriaus darbuotojų būvį, užtikrinant

<sup>16</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas, skaidrė Nr. 5.

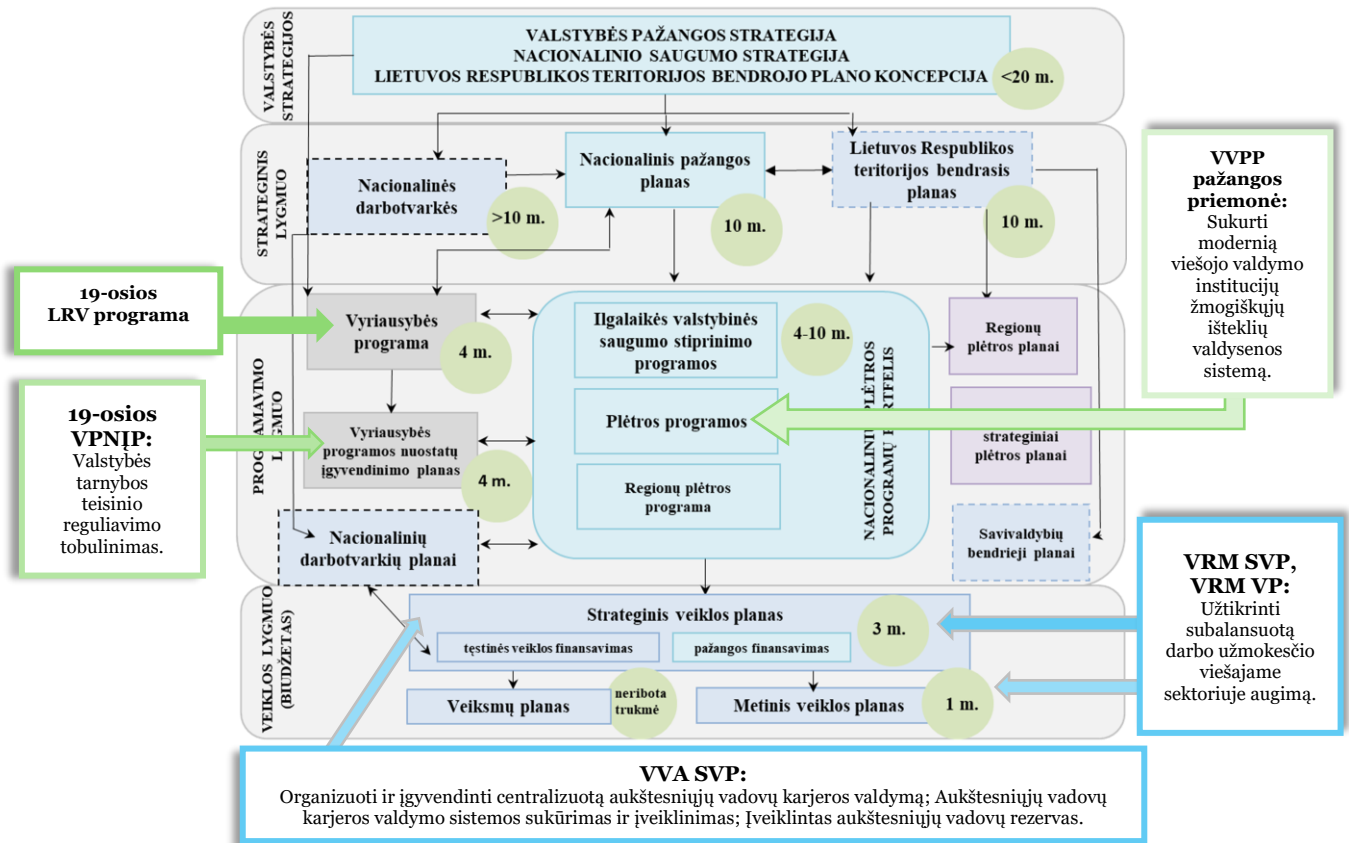
<sup>17</sup> Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija (2025). Lietuvos ateities ekosistemos baltoji knyga, p. 80–84.

<sup>18</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023), p. 24–26.

<sup>19</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023); Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas, skaidrė Nr. 6.

<sup>20</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas, skaidrė Nr. 5.

jiems kvalifikacijos kėlimą, motyvavimo stiprinimą bei patrauklių darbo sąlygų užtikrinimą. Darbo sąlygų gerinimo veiksmai numatyti tiek NPP, tiek ir VVPP. VVPP taip pat suplanuota sukurti modernią viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdysenos sistemą, todėl atitinkamai šiai priemonei dėmesys skiriamas ir VRM SVP bei VRM VP, kur taip pat įtraukos priemonės ir veiksmai, skirti kvalifikacijos, motyvavimo ir darbo sąlygų gerinimui. VVA SVP ypatingas dėmesys skiriamas aukštesniųjų vadovų korpusui: suplanuota *organizuoti ir įgyvendinti centralizuotą aukštesniųjų vadovų karjeros valdymą bei sukurti jiems skirtą kompetencijų ugdymo sistemą, bei įveikinti jų rezervą.*



#### 4 pav. Viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas viešojo valdymo pertvarkos kontekste

Šaltinis: adaptuota iš Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo koncepcijos (2025, p. 10).

Stiprios viešojo valdymo institucijos turi užtikrinti nepertraukiamą, „į piliečius orientuotą veiklą“, teikti „kokybiškas administracines paslaugas“, užtikrinti „efektyvų viešųjų paslaugų teikimą“<sup>21</sup>. NPP strateginiu lygmeniu suplanuota stiprinti administracinių paslaugų prieinamumą ir kokybę, taip pat didinti viešųjų paslaugų prieinamumą visose šalies teritorijose. 19-osios VPŪP numatyta konkreti priemonė, skirta tobulinti administracinių ir viešųjų paslaugų kokybę, prieinamumą bei efektyvų jų teikimą. VRM SVP daug dėmesio skiriama administracinių paslaugų prieinamumo ir kokybės užtikrinimui, taip pat viešųjų paslaugų prieinamumo didinimui. Jame numatyta priemonė, orientuota į „viešųjų paslaugų prieinamumo gerinimą, darbo vietų pasiekiamumo didinimą ir išteklių efektyvumo užtikrinimą“, kas prisidėtų ne tik prie viešojo valdymo efektyvumo, bet ir prie teritorinės atskirties mažinimo. Šie siekiai neatsiejami nuo nevyriausybinių organizacijų vaidmens stiprinimo ypač viešųjų paslaugų teikimo srityje (žr. 2.1.2 poskyrį), ypač neapibrėžtumų (pokyčių ir krizių) kontekste.

<sup>21</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023), p. 24–26.

**Atsakomybės visuomenei ir ateities kartoms** principą atliepia siekis „padidinti viešojo sektoriaus atskaitomybę“<sup>22</sup> ir efektyvumą. VRM SVP numatoma priemonė, skirta stiprinti viešojo sektoriaus darbuotojų atskaitomybės sistemą – „tobulinti vadovų veiklos kontrolės ir atsakomybės sistemą“. VVA SVP numatytos priemonės, leisiančios padidinti viešojo sektoriaus subjektų atskaitomybę, t. y. planuojama parengti *biudžetinių ir viešųjų įstaigų valdysenos ir veiklos efektyvumo vertinimo rodiklių rinkinį* bei sukurti tam reikalingą skaitmeninį įrankį (vertinimo švieslentę).

Siekiant **kurti naujoves** ir **prisitaikyti prie kintančios aplinkos**, būtina užtikrinti „viešojo sektoriaus lankstumą, adaptyvumą“ ir „nuolatinę veiklos ir metodų peržiūrą“<sup>23</sup>. Skatinant inovacijas viešajame valdyme VVPP suplanuota „sukurti viešojo valdymo inovacijų kūrimo ir diegimo sistemą“. 19-osios VPŪP numato skatinti skaitmenizaciją viešajame sektoriuje. Toks veiksmas įtvirtintas ir LRVK SVP. Konkrečios skaitmenizuotos inovacijos (priemonės) yra numatyti Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos ir Viešojo valdymo agentūros planavimo dokumentuose: skaitmeninio informacijos apie NVO pajėgumus įrankio kūrimas (VRM VP), biudžetinių ir viešųjų įstaigų valdysenos ir veiklos efektyvumo vertinimo rodiklių rinkinio bei šiam vertinimui skirto skaitmeninio įrankio (švieslentės) kūrimas (VVA SVP). Tai leidžia siekti *e. valstybės* potencialo ir *viešojo sektoriaus gebėjimų*<sup>24</sup> efektyvaus panaudojimo.

Taigi, strateginiam, lanksčiam ir efektyviam valdymui užtikrinti reikalingi veiksmai ir priemonės, numatyti planavimo dokumentuose, akcentuoja ne viešojo valdymo sistemos peržiūrą bei teisinės bazės tobulinimą, bet ir viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumo didinimą, pasirengimą prisitaikyti prie neapibrėžtumo sąlygų, pasinaudojant turimu instituciniu, žmogiškuoju ir skaitmeniniu potencialu. Siekiant sudaryti palankias sąlygas viešojo valdymo pokyčiams, būtina stiprinti valdymo sistemos ir jos dalyvių atvirumą, skaidrumą ir pagarbą visuomenei.

### **2.1.2. Valdymo sistemos atvirumas, skaidrumas ir pagarba įvairovei**

Pagal LT2050 viziją, valdymo sistemos atvirumas, skaidrumas ir pagarba įvairovei suprantami kaip *valdžios atvirumas ir pasitikėjimas žmonėmis, būtinybė suinteresuotoms šalims išitraukti į viešosios politikos sprendimų priėmimą nuo pat viešosios politikos problemos apibrėžimo iki viešosios politikos vertinimo, žmogaus teisių principų integravimas į sprendimų priėmimą*<sup>25</sup>. Valdymo sistemą padeda stiprinti „sistemos peržiūra“ ir „sprendimų decentralizacija“, taip pat „viešojo sektoriaus gebėjimų plėtra“<sup>26</sup>.

**Valdžios atvirumą** ir **skaidrumą** padeda stiprinti profesionalus „bendravimas“ ir „įrodymais grįstas bendradarbiavimas“, taikant „atviros valdžios“ instrumentus ir „technologines naujoves“<sup>27</sup>. NPP įvardijamas siekis stiprinti viešojo valdymo institucijų skaidrumą ir atvirumą. LRVK priemonėse numatoma *mažinti administracinę ir biurokratinę našta*, kuri mažina valdžios atvirumą. Taip pat šis dokumentas numato veiksmus ir priemones, skirtus įrodymais grindžiamo valdymo stiprinimui bei mokslo ir valdžios bendradarbiavimo įgalinimui (žr. 2.1.1 poskyrį). Pastebima, kad kaip ir ateities įžvalgų ekosistemos atveju, atviros valdžios principų įteisinimo ir įveiklinimo klausimams (veiksmams ir priemonėms numatyti) yra skirtas atskiras dokumentas – Atviros Vyriausybės planas<sup>28</sup>.

**Valdžios pasitikėjimas žmonėmis** ir *žmonių pasitikėjimas valdžia* yra sustiprinami „svarstomosios ar dalyvaujamosios demokratijos“ mechanizmais, „piliečių įtraukimu į

<sup>22</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas, skaidrė Nr. 5.

<sup>23</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023), p. 24–26.

<sup>24</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas, skaidrė Nr. 5.

<sup>25</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023), p. 21–22.

<sup>26</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas, skaidrė Nr. 5.

<sup>27</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023), p. 24–26.

<sup>28</sup> 2024–2025 m. atviros Vyriausybės planas.

sprendimų priėmimą“, suinteresuotųjų šalių, ypač **nevyriausybinių organizacijų** (toliau– NVO) **įsitraukimu**, „piliečių iniciatyvomis“<sup>29</sup>. Pagal LT2050 įgyvendinimo koncepcijos nuostatas, tam reikalinga tiek „sprendimų decentralizacija“, tiek ir „funkcijų perdavimas<sup>E</sup> NVO ar privačiam sektoriui“<sup>30</sup>. VVPP numatyta priemonė „sukurti sąlygas įtraukiam, visuomenės dalyvavimu ir duomenimis grįstam teisėkūros procesui“. Visuomenės įtraukimo į sprendimų priėmimą (sprendimų decentralizacijos) tikslas yra įvardintas visų lygmenų analizuotuose planavimo dokumentuose. VRM VP numatyta didinti visuomenės įsitraukimą į vietos problemų sprendimą. Seniūnaičio kaip vietos gyventojų atstovo instituto stiprinimui dėmesys skirtas 19-osios LRV programoje ir 19-osios VPNĮP. 19-osios LRV programoje numatyta *sustiprinti nevyriausybinių sektoriaus įsitraukimą*, o 19-osios VPNĮP bei Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos planavimo dokumentuose suplanuota įtraukti NVO į viešųjų paslaugų teikimą. Nors planavimo dokumentuose identifikuoti veiksmai ir priemonės buvo orientuoti tik į nevyriausybinių sektorių, verslo sektoriaus subjektai skatinami taip pat įsitraukti į viešųjų paslaugų teikimą. Pažymėtina, kad tik *NVO įtraukimas į viešųjų paslaugų teikimą* tiesiogiai yra orientuotas į *bendruomeninių saitų stiprinimo ir kultūros vystymo* nuostatą, įtvirtintą LT2050 vizijoje. Taigi, nevyriausybinių sektoriaus aktyvus dalyvavimas (įsitraukimas) viešosios politikos formavimo ir viešojo valdymo procesuose prisideda prie viešojo valdymo institucijų ir jų darbuotojų **pagarbos įvairovei** stiprinimo.

Atsižvelgiant į apžvalgos rezultatus, akcentuotina, kad juose yra įtvirtinti konkretūs veiksmai ir priemonės, skirti sustiprinti valdymo sistemos atvirumą ir skaidrumą. Šių priemonių ir veiksmų visuma prisideda prie viešojo valdymo teigiamų pokyčių realizavimo, tačiau siekiant sukurti tvarų ir įtraukų visuomeninį viešojo valdymo kontekstą, yra būtina stiprinti kultūros ir bendruomenių saitų vaidmenį.

### 2.1.3. Kultūros vaidmuo valstybėje ir bendruomenių saitų stiprinimas

LT2050 vizijos nuostatos akcentuoja kultūros vaidmenį valstybėje ir bendruomenių saitų stiprinimą. „*Klestinti kultūra matoma kaip esminė sąlyga <...> tvirtai tapatybei ir galimybėms susikalbėti tarpusavyje, be kurių būtų neįmanoma rasti sutarimo apie bendrąją gerį ir geresnio bendruomenės gyvenimo pagrindus*“<sup>31</sup>. Viešojo valdymo pertvarkai palanki kultūra turi būti pagrįsta tiek viešojo valdymo institucijų, tiek ir piliečių „atsakomybe“, abipusio **pasitikėjimo** tradicija, „*bendradarbiavimu, žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimu, pagarba demokratinėms vertybėms ir įvairovei*“<sup>32</sup>. **Pilietinis sąmoningumas** turi pasireikšti suinteresuotųjų šalių dalyvavimo sprendimų priėmimo aktyvumu, įvairiomis iniciatyvomis ir demokratinėmis vertybių gynimu. Šioms praktikoms realizuoti pasitelkiami įvairūs formatai bei technologijos (žr. 2.1 poskyrį). Šiuose procesuose ypatingai svarbūs yra veiksmai ir priemonės, skatinantys **suinteresuotųjų šalių įsitraukimą** į sprendimų priėmimo procesus (ypač vietos lygmeniu) bei **tarpsektorinį bendradarbiavimą**, pavyzdžiui, mokslo įstaigų ir viešojo valdymo institucijų bendradarbiavimas formuojant įrodymais grindžiamus sprendimus (LRVK SVP), piliečių dalyvavimo aktyvinimas ar nevyriausybinių organizacijų aktyvaus vaidmens viešųjų paslaugų teikimo procesuose skatinimas (VRM SVP ir VRM VP). NPP numatoma „*didinti visuomenės socialinį, pilietinį aktyvumą, dalyvavimą savanoriškoje, bendruomeninėje veikloje, tarpusavio pasitikėjimą, visuomenės socialinę atsakomybę*“, todėl numatoma

<sup>29</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023), p. 24–26.

<sup>30</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas, skaidrė Nr. 5.

<sup>31</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023), p. 22.

<sup>32</sup> Ten pat, p. 24–26.

<sup>E</sup> Apžvalgoje naudojamas terminas „*perdavimas*“ nereiškia visiško funkcijų atidavimo nevyriausybiniam sektoriui ar jų perkėlimo į verslo sektorių (privatizavimo). Šioje analizėje „*perdavimas*“ reiškia NVO ar verslo įmonių įsitraukimą į viešojo sektoriaus veiklą, pavyzdžiui, viešųjų paslaugų teikimą. Tokiu atveju viešųjų paslaugų teikimo administravimas išlieka viešojo valdymo institucijų kompetencijoje, jos numato reikalavimus paslaugų teikėjams, teikiamų paslaugų kokybei, bet pačias paslaugas teikia skirtingos viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijos.

aktyviau įtraukti NVO į viešųjų paslaugų teikimą, taip prisidedant prie socialinės atskirties mažinimo.

Sukūrus ir nuosekliai palaikant atitinkamus bendradarbiavimo tinklus, galima užtikrinti bendruomenių ir kitų pilietinės visuomenės struktūrų pasitikėjimą viešojo valdymo institucijomis ilgalaikėje perspektyvoje, kurti tvarų socialinį dialogą ir taip prisidėti prie LT2050 vizijoje numatytų viešojo valdymo pertvarkos tikslų įgyvendinimo.

Apibendrinant poskyrį galima teigti, kad planavimo dokumentuose identifikuoti veiksmai ir priemonės prisideda prie viešojo valdymo pertvarkos modernizuojant teisinę bazę ir institucinius mechanizmus, stiprinant viešojo valdymo institucijų gebėjimus prisitaikyti prie kintančių sąlygų, išnaudojant turimą žmogiškąjį ir technologinį potencialą, formuojant bendradarbiavimo tarp viešojo, verslo ir nevyriausybinio sektorių, viešojo valdymo institucijų, bendruomenių ir pilietinės visuomenės praktikas, taip tobulinant viešąjį valdymą skaidrumo, įtraukumo ir ilgalaikio stabilumo link.

## **2.2. Planavimo dokumentuose suponuotos viešojo valdymo stiprinimo kryptys**

Analizės metu nustatyta, kad planavimo dokumentuose įvardinti sisteminiai veiksmai ir priemonės atliepia keturias viešojo valdymo tobulinimo kryptis. Sąsajos tarp planavimo dokumentuose numatytų priemonių ir veiksmų, viešojo valdymo pertvarkos elementų ir LT2050 vizijos nuostatų aspektų vizualizuotos paveikslais (žr. 5 priedą, 5.1–5.4. pav.) 5 priede yra pateiktos interaktyvios nuorodos į paveikslus, leidžiančios juos pasididinti ir apžiūrėti detaliau.

**Viešojo valdymo institucijų pajėgumų stiprinimas** (žr. 5 priedo 5.1 pav.). Siekiant viešojo valdymo pertvarkos tikslų, siekiama, kad viešojo valdymo institucijos būtų pajėgios atliepti kylančius iššūkius, kintančią geopolitinę, socialinę ir ekonominę aplinką, užtikrintų nenutrūkstamą savo veiklą bei būtų atsparios neapibrėžtumų kontekste. Programavimo lygmens dokumentuose orientuojamasi į viešojo valdymo institucijų veiklos funkcijų peržiūrą bei struktūrinės reformos įgyvendinimą. Be to, sprendimus ir veiksmus skatinama grįsti išsamiais duomenimis ir įrodymais. Veiklos lygmens dokumentuose įvardijami veiksmai yra nukreipti į skaidrumo, atvirumo ir efektyvumo didinimą. Keičiantis viešajam valdymui šia kryptimi būtų sustiprinti viešojo valdymo institucijų pajėgumai ir augtų visuomenės pasitikėjimas.

**Regionų plėtros, savivaldos ir piliečių dalyvavimo stiprinimas** (žr. 5 priedo 5.2 pav.). Atlikta priemonių ir veiksmų turinio analizė atskleidė, kad dalis jų yra orientuota į regionų ir vietos savivaldos stiprinimą įsteigiant Regionų ministeriją, užtikrinant vietos savivaldos teisėkūros teisėtumą. Strategiškai, taip pat programavimo bei veiklos lygmeniu numatoma stiprinti visuomenės įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą. Nemažas dėmesys yra skirtas seniūnaičio instituto stiprinimui ir nevyriausybinio sektoriaus vaidmens augimui įsitraukiant į viešojo valdymo procesus bei viešųjų paslaugų teikimą. Aktyvus piliečių dalyvavimas, NVO ir vietos bendruomenių įsitraukimas gali padėti efektyviai spręsti vietos problemas, užtikrinti nepertraukiamą ir kokybišką viešųjų paslaugų teikimą regionuose ir savivaldybėse.

**Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas** (žr. 5 priedo 5.3 pav.). Strateginiame lygmenyje veiksmais numatoma gerinti viešojo sektoriaus darbuotojų darbo sąlygas (užtikrinti tinkamą aprūpinimą ir socialines garantijas, ugdyti gebėjimus ir stiprinti motyvaciją), siekiant pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus specialistus. Programavimo lygmens dokumentuose dalis priemonių ir veiksmų yra skirta efektyvios ir skaidrios žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos kūrimui. Planuojama tobulinti valstybės tarnybos teisinį reguliavimą, sukurti modernią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą ir peržiūrėti

valstybės tarnybos reformą. Veiklos lygmens dokumentuose numatyti veiksmai, skirti viešojo sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, vadovų veiklos kontrolės ir atsakomybės sistemos tobulinimui. Numatytos priemonės aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymo sistemai sukurti, didinti jų motyvacijai bei įveikti jų rezervą. Tokiu būdu siekiama užtikrinti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą ir atitiktį vyraujančioms tendencijoms bei pokyčiams.

**Administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo tobulinimas bei inovacijų diegimas** (žr. 5 priedo 5.4 pav.). Programavimo lygmens dokumentuose numatyti veiksmai ir priemonės orientuoti į administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo kokybės bei prieinamumo gerinimą, o veiklos lygmens dokumentuose - akcentas viešųjų paslaugų prieinamumo didinimui, numatant sukurti skaitmeninį įrankį tokių paslaugų prieinamumo įvertinimui. Programavimo lygmens dokumentuose akcentuojamas inovacijų diegimas viešajame sektoriuje. Numatyti veiksmai ir priemonės palaiko administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo pažangą, orientuojantis į skaitmeninės transformacijos galimybes.

Išanalizavus viešojo valdymo pertvarkos tikslus atitinkančių priemonių ir veiksmų turinį galima teigti, kad jais siekiama efektyvesnio, skaidresnio ir inovatyvesnio viešojo valdymo, pagrįsto tvariais instituciniais pajėgumais ir procesais, administracinių ir viešųjų paslaugų kokybe. Tai prisideda prie gyventojų pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis didinimo ir aktyvesnio jų įsitraukimo į demokratiškos, saugios ir atsparios visuomenės kūrimą.

## II. APIBENDRINIMAS

- Siekiant užtikrinti strategišką, lankstų ir efektyvų viešojo valdymo modelį, planavimo dokumentuose išdėstyti veiksmai ir priemonės skatina stiprinti viešojo valdymo institucijas, gerinti jų veiklos kokybę, padidinti lankstumą, efektyvumą ir atsparumą iššūkiams. Numatytos tokios priemonės kaip struktūrinės reformos įgyvendinimas, institucijų funkcijų peržiūra, įrodymais ir duomenimis grindžiamos valdysenos stiprinimas, modernios žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos kūrimas bei skaitmeninių technologijų taikymas, kurie prisideda prie profesionalaus, skaidraus, atsparaus ir pažangaus viešojo valdymo formavimo.
- Planavimo dokumentuose išdėstyti sisteminiai veiksmai ir priemonės atliepia viešojo valdymo pokyčių orientaciją į valdymo sistemos atvirumą, skaidrumą ir įvairovės skatinimą, taip pat stiprina bendruomeniškumą ir bendradarbiavimą. Veiksmai remiasi piliečių dalyvavimo procesais sprendimų priėmimo procese ir skatina nevyriausybinių organizacijų aktyvų dalyvavimą užtikrinant viešųjų paslaugų teikimą. Be to, numatytos priemonės, kurios stiprina viešojo valdymo institucijų gebėjimus ir prisideda prie įtraukesnio, atviresnio ir skaidresnio jų veikimo.
- Suplanuoti veiksmai ir priemonės suponuoja keturias viešojo valdymo tobulinimo kryptis. Programavimo lygmens planavimo dokumentuose orientuojamasi į funkcijų ir veiklos tobulinimą, siekiant stiprinti viešojo valdymo institucijų pajėgumus. Veiklos lygmens planavimo dokumentuose daugiau dėmesio skiriama veiklos principų ir naujų praktikos modelių diegimui, darbuotojų kompetencijų ir gebėjimų stiprinimui, kas leidžia stiprinti jų atsparumą neapibrėžtumo sąlygomis. Planavimo dokumentuose numatytos priemonės, leidžiančios stiprinti viešąjį valdymą ne tik nacionaliniu, bet ir regioniniu bei vietos lygmeniu, atliepiančios aktyvesnio visuomenės įtraukimo į sprendimų procesus poreikį. Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo srityje planuojamos priemonės padės sustiprinti žmogiškųjų išteklių pasirengimą ir motyvaciją, pagerinti vadovų korpuso darbo sąlygas, jų veiklos kokybę ir atskaitomybę. Administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo gerinimas bei inovacijų diegimas viešajame sektoriuje įtvirtinamas per numatytas skaitmenizaciją skatinančias priemones ir instrumentus, kurie pasiūlys platesnes piliečių dalyvavimo ir įsitraukimo į paslaugų kūrimą galimybes.
- Planavimo dokumentuose nustatyti svarbūs sisteminiai veiksmai ir priemonės, skirti viešojo valdymo pertvarkai įgyvendinti. Tačiau pastebima, kad dalis jų yra perteikti abstrakčiai, trūksta konkretumo per aiškias priemones ir jų sąsajas su kituose planavimo dokumentuose numatytais veiksmais. Taip pat nustatyta, kad dalis viešojo valdymo pokyčiams siekti skirtų sisteminių priemonių ir veiksmų yra įvardijami atskiruose dokumentuose, o nesisteminės priemonės yra planuojamos atskirų viešosios politikos sričių ar net atskirų viešojo valdymo institucijų planavimo dokumentuose, todėl šalyje sunku inventorizuoti viešojo valdymo pertvarkai skirtų priemonių ir veiksmų visumą. Tikslinga inicijuoti diskusiją apie tai, kaip turėtų būti atliekama viešojo valdymo pertvarkos veiksmų stebėseną, padedanti inventorizuoti skirtingų viešojo valdymo institucijų veiksmus bei stebėti priemonių įgyvendinimo pažangą, taip prisidedant prie veiksmingo pokyčių realizavimo viešojo valdymo srityje.

## ŠALTINIAI

1. 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>
2. 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>
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas (skaidrių paketas). Vilnius: Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija.
4. Lietuvos Respublikos Seimo 2024 m. gruodžio 12 d. nutarimas Nr. XV-54 „Dėl Devynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d4b57910b89711efbb3fe9794b4a33e2?jfwid=-wdjcrz3j>
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2025 m. kovo 12 d. nutarimas Nr. 151 „Dėl Devynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plano patvirtinimo“. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4bfb46b0062911f08e9f87cod053bfo9>
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. kovo 9 d. nutarimas Nr. 206 „Dėl 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programos patvirtinimo“. Prieiga: <https://www.infolex.lt/ta/741907>
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimas Nr. 998 „Dėl 2021–2030 metų Nacionalinio pažangos plano patvirtinimo“. Galiojanti suvestinė redakcija 2024 m. lapkričio 9 d. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5>
8. Lietuvos Respublikos vyriausybės kanceliarijos 2025–2027 metų strateginis veiklos planas. Patvirtinta Vyriausybės kanclerio 2025 m. gegužės 30 d. įsakymu Nr. V-87. Prieiga: <https://lrv.lt/public/canonical/1748927645/480343/LRVK%202025-2027%20m.%20strateginis%20veiklos%20planas.pdf>
9. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių 2025–2027 metų strateginis veiklos planas. Patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2025 m. sausio 17 d. įsakymu Nr. 1V-46 (2025 m. gegužės 14 d. įsakymo Nr. 1V-319 redakcija). Prieiga: <https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1747372351/9363/00.VRM%202025-2027%20SVP%20tikslinimas.pdf>
10. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2025 metų veiklos planas. Patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2025 m. gegužės 27 d. įsakymu Nr. 1V-366. Prieiga: <https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1748861276/9461/00.VRM%202025%20MVP.pdf>
11. Viešojo valdymo agentūros 2025–2027 metų strateginis veiklos. Patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2025 m. kovo 17 d. įsakymu Nr. 1V-167/A1-152 „Dėl viešojo valdymo agentūros 2025–2027 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“. Prieiga: [https://vva.lrv.lt/public/canonical/1742375274/1990/VVA\\_2025-2027\\_m.\\_SVP.pdf](https://vva.lrv.lt/public/canonical/1742375274/1990/VVA_2025-2027_m._SVP.pdf)
12. 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>
13. Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija. (2025). Lietuvos ateities ekosistemos baltoji knyga. Prieiga: [https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p\\_fid=111479](https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=111479)
14. 2024–2025 m. atviros Vyriausybės planas. Patvirtinta 2024 m. rugsėjo 12 d. ministerijų atstovų pasitarimo protokolu. Prieiga: [https://epilietis.lrv.lt/uploads/epilietis/documents/files/2024-2025m\\_%20Atviros%20Vyriausybe%20C4%97s%20planas\\_patvirtintas.pdf](https://epilietis.lrv.lt/uploads/epilietis/documents/files/2024-2025m_%20Atviros%20Vyriausybe%20C4%97s%20planas_patvirtintas.pdf)

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS. Apžvalgos metodologija

**Apžvalgos tikslas** – identifikuoti, kaip LT2050 vizijoje numatyti viešojo valdymo pertvarkos tikslai atsispindi (programavimo, strateginio ir veiklos lygmens) institucijų ir įstaigų planavimo dokumentuose numatytuose veiksmuose ir priemonėse.

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

**Apžvalgos laikotarpis** – 2025–2028 metai. Siekiant nustatyti tendencijas, kai kuriais atvejais naudojami ir ankstesnių arba paskesnių metų duomenys.

Taikyta *kokybinė tyrimo prieiga*, **dokumentų turinio analizės metodas**, leidžiantys kategorizuoti tam tikrus požymius ir identifikuoti, kaip tie požymiai atsiskleidžiami dokumentų tekstuose.

*Apžvalgai reikalingų duomenų rinkimo instrumentas* – **dokumentų turinio analizės požymių sąrašas**, sudarytas iš penkių požymių kategorijų: dokumento lygmuo, dokumentas, veiksmas/priemonė, viešojo valdymo pertvarkos aspektai ir elementai, LT2050 vizijos nuostatų aspektai (žr. 1 priedą, 1.1 pav.).

Siekiant efektyvesnio duomenų rinkimo, **duomenų rinkimo matrica** (išplėstinis sąrašas) buvo pildoma pagal tam tikras požymių kategorijas (žr. 1 priedą, 1.1 lent.).

**1.1 lent.** Duomenų rinkimo matrica

Patvirtinusi institucija	Atsakinga institucija	Lygmuo	Dokumentas	Dokumento nuostatos	Priemonė/veiksmas	LT2050 įgyvendinimo koncepcija_VV pertvarkos elementai	LT2050 įgyvendinimo koncepcija_VV pertvarkos aspektai	LT2050 vizijos nuostatų aspektai
<i>Institucija, kuri savo nutarimu ar įsakymu patvirtino dokumentą</i>	<i>Institucija, kuri yra atsakinga už dokumente išdėstytų nuostatų įgyvendinimą</i>	<i>Dokumento galios lygmuo</i>	<i>Dokumento pavadinimas</i>	<i>Konkrečios citatos iš dokumento</i>	<i>Priemonė ar veiksmas, įvardinti dokumento nuostatose</i>	<i>Elementai, sudarantys Viešojo valdymo pertvarkos aspektus</i>	<i>Viešojo valdymo pertvarkos aspektai</i>	<i>LT2050 vizijoje įtvirtintos nuostatos – pagrindiniai siekiami valstybės valdymo pokyčiai</i>
Seimas	Vyriausybė	Strateginis lygmuo (10+ m.)	...	...	...	Valdymo sistemos peržiūra	Viešojo valdymo pertvarkos aspektas: valdymo sistemos stiprinimas	Strategiškas, lankstus ir efektyvus valdymas
Vyriausybė	Vyriausybės kanceliarija	Programavimo lygmuo (4–10 m.)	...	...	...	Sprendimų decentralizacija		Valdymo sistema atvira, skaidri ir pagarbi įvairovei
Vyriausybės kanceliarija	Ministerija	Veiklos lygmuo (1–3 m.)	...	...	...	Funkcijų perdavimas NVO ir privačiam sektoriui		Stiprus kultūros vaidmuo ir bendruomenių saitai valstybėje
Ministerija	Agentūra					Atskaitomybės didinimas	Viešojo valdymo pertvarkos aspektas: valstybės tarnybos stiprinimas	
						Teismų stiprinimas*		
						Gebėjimai		
						Motyvacija		
						Darbo sąlygos		
						E. valstybė	Viešojo valdymo pertvarkos aspektas: „Valdžios kaip paslaugos principas“	
						Viešojo sektoriaus gebėjimai		

*Kategorija „Lygmuo“* buvo suformuluota pagal Strateginio valdymo metodikoje pateiktą Planavimo dokumentų schemą<sup>33</sup> ir joje įvardintus lygmenis.

*Kategorijos „Dokumentas“, „Dokumento nuostatos“* buvo pildomos pagal analizuotų dokumentų sąrašą (žr. 2 priedą) ir jų turinį.

*Kategorija „Priemonė/veiksmas“* buvo pildoma pagal dokumentų turinyje užfiksuotas formuluotes. Dokumentuose identifikuoti „priemonės“ ir „veiksmai“ – tai atitinkamai skirtingo poveikio instrumentai ir veiklos, kuriais siekiama įgyvendinti nustatytas strategines ar veiklos kryptis. *Priemonės* yra konkretesni, aiškiai apibrėžti veiksmai, kurių įgyvendinimas tiesiogiai prisideda prie tikslų pasiekimo. Tuo tarpu *veiksmai* dažniau nurodo bendras gaires, strategines kryptis ar įgyvendinimo būdus, kurie nėra konkretizuojami kaip priemonėse. Taigi, priemonės turi konkretumo požymį, o veiksmai aiškiai nurodo kryptį arba veiklos principus. Analizės metu kai kurios priemonės ir veiksmai pasikartojo, todėl jos tapo tam tikromis kategorijomis.

Iš viso buvo išskirtos 25 priemonės ir 23 veiksmai (žr. 4 priedą). Atlikus suplanuotų veiksmų ir priemonių turinio analizę, išgrynintos keturios viešojo valdymo tobulinimo kryptys:

- 1) Viešojo valdymo institucijų pajėgumų stiprinimas – 6 priemonės ir 9 veiksmai (žr. 5 priedą, 5.1 pav.);
- 2) Regionų plėtros, savivaldos ir piliečių dalyvavimo stiprinimas – 6 priemonės ir 3 veiksmai (žr. 5 priedą, 5.2 pav.);
- 3) Viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių valdymo tobulinimas – 7 priemonės ir 6 veiksmai (žr. 5 priedą, 5.3 pav.);
- 4) Administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo tobulinimas bei inovacijų diegimas – 6 priemonės ir 5 veiksmai (žr. 5 priedą, 5.4 pav.).

*Kategorija „LT2050 įgyvendinimo koncepcija\_VV pertvarkos elementai“* ir *kategorija „LT2050 įgyvendinimo koncepcija\_VV pertvarkos aspektai“* yra tarpusavyje glaudžiai susijusios (aspektai yra sudaryti iš elementų). Aspektai analizėje atitinka pagrindinius viešojo valdymo pertvarkos aspektus<sup>34</sup>.

*Kategorija „LT2050 vizijos nuostatų aspektai“* suformuota pagal LT2050 nuostatose numatytus valstybės valdymo pokyčius, apimančius tris sritis: *strategišką, lankstų ir efektyvų valdymą; valdymo sistemą, pasižyminčią atvirumu, skaidrumu ir pagarbu įvairovei; kultūros vaidmens valstybėje ir bendruomenių saitų stiprinimą*<sup>35</sup>. Visoms trimis sritims buvo priskirti atitinkami raktiniai žodžiai. Jie buvo išgryninti analizuojant LT2050 vizijos strateginę ambiciją „Piliečių kuriama demokratija: patikima, atvira, telkianti“ ir jos įgyvendinimo sąlygas<sup>36</sup> (žr. 3 priedą). Vadovaujantis šiais raktiniais žodžiais, priemonės ar veiksmai buvo priskiriami vienam iš kategorijos požymių.

**Analizės apimties apribojimai.** Apžvalgos metu buvo identifikuotos nesisteminės priemonės ir veiksmai, susiję su viešojo valdymo pertvarkos aspektais ir elementais (žr. 6 priedą, Lapas „Papildomi duomenys“). Jie taikomi tik tam tikroms grupėms ar konkrečioms viešojo valdymo institucijoms) ir/ar jų įgyvendinimas yra patikėtas kitoms ministerijoms, todėl šie duomenys nėra analizuojami šioje apžvalgoje – jie pateikiami tik kaip papildoma medžiaga. Viešojo valdymo pertvarkos aspekto – valdymo sistemos stiprinimo elementas „Teismų stiprinimas“ taip pat neanalizuotas – ši sritis priskiriama Teisingumo ministerijai.

**Apžvalgos imtis.** Ruošiantis apžvalgai, iš viso buvo identifikuoti 14 dokumentų (žr. 2 priedą), atitinkantys 2025–2028 m. laikotarpį bei susiję su viešojo valdymo aspektais. Tačiau, analizuojant jų turinį, buvo išgryninta imtis – apsiribota tais planavimo

<sup>33</sup> Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo koncepcija (2025), p. 10.

<sup>34</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas, skaidrė Nr. 5.

<sup>35</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023), p. 21–22.

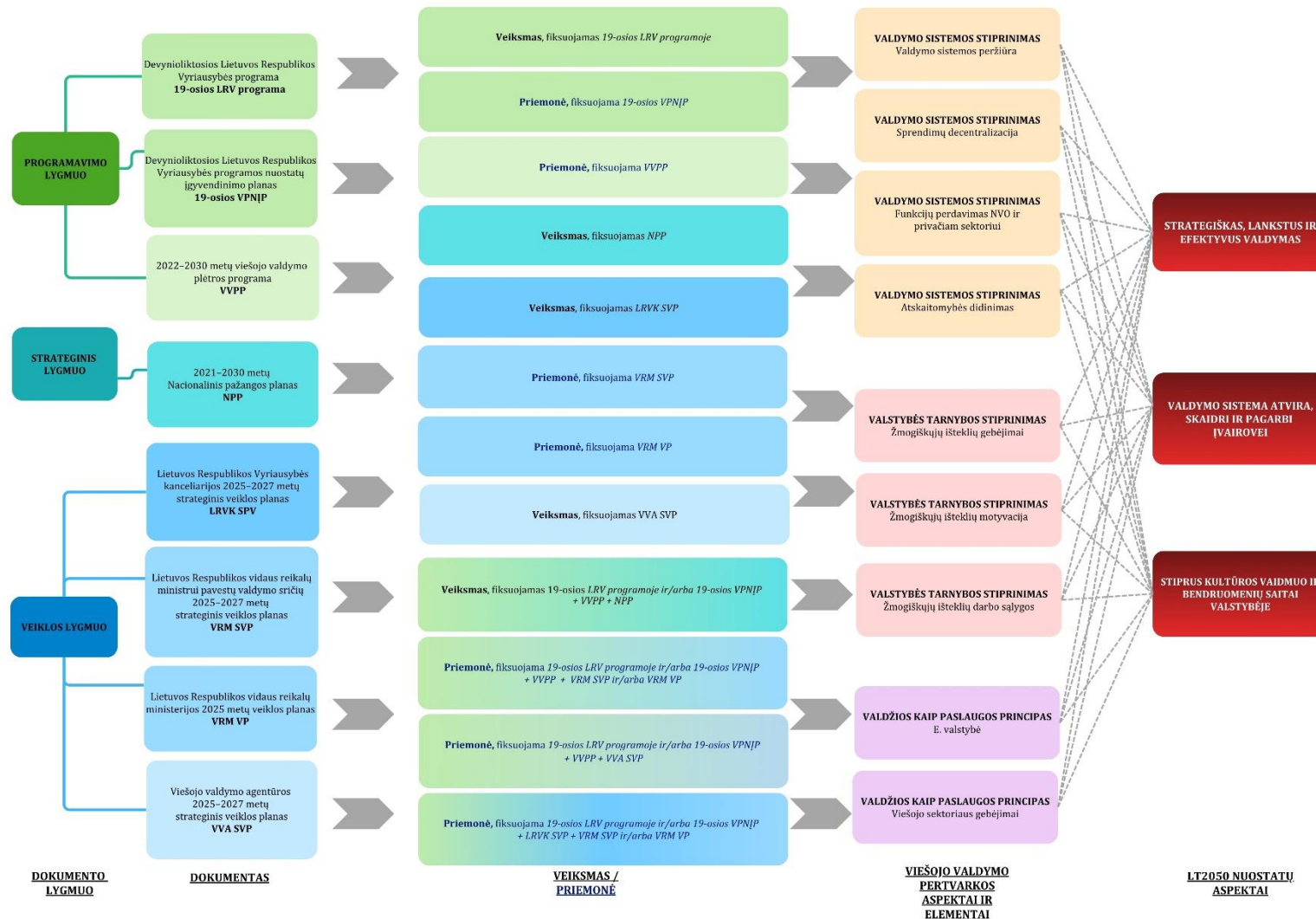
<sup>36</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023), p. 24–26.

dokumentais, kurie glaudžiai siejosi su viešojo valdymo pertvarkos aspektais, atitiko apžvalgos tikslą bei objektą, ir kurių turinys atspindėjo veiksmus ir priemones, sistemiškai taikomus viešojo valdymo srityje. Apžvalgos imtį sudaro 8 dokumentai, kurie yra tiesiogiai susiję su viešojo valdymo pertvarkos tikslais:

1. 1 strateginio lygmens (10+ m.) dokumentas: 2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas;
2. 3 programavimo lygmens (4–10 m.) dokumentai: Devynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, Devynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo planas, 2022–2030 metų viešojo valdymo plėtros programa;
3. 4 veiklos lygmens (1–3 m.) dokumentai: Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos 2025–2027 metų strateginis veiklos planas, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių 2025–2027 metų strateginis veiklos planas, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2025 metų veiklos planas, Viešojo valdymo agentūros 2025–2027 metų strateginis veiklos planas.

**Apžvalgos organizavimas.** Duomenų rinkimo matrica ir imtis buvo suderinti su apžvalgą rengusiomis Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos politikos grupėmis. Surinkti duomenys buvo fiksuojami ir analizuojami naudojant MS Excel programą – sukurta duomenų matrica, apimanti 122 įrašus (žr. 6 priedą, lapą „Analizės duomenys“). Vizualizacijos tekste buvo parengtos naudojant Microsoft Word, o sąsajos tarp planavimo dokumentų nuostatų, viešojo valdymo pertvarkos elementų ir LT2050 vizijos nuostatų vizualizuotos paveikslais, parengtais CANVA programa (žr. 5 priedą).

**Etikos principai**, taikyti apžvalgoje. Apžvalgoje panaudota medžiaga yra viešai prieinama. Duomenys buvo analizuoti rankiniu būdu, be dirbtinio intelekto įrankių naudojimo. Apžvalgos rengėjai duomenis interpretavo laikydamiesi sąžiningumo, objektyvumo ir teisingumo principų.



**1.1 pav. Dokumentų turinio analizės instrumentas**

Nuoroda į [interaktyvia versiją](#):

[https://www.canva.com/design/DAGxXZo2CXQ/W-zdeKi-STgb4fBt5iRdg/view?utm\\_content=DAGxXZo2CXQ&utm\\_campaign=share\\_your\\_design&utm\\_medium=link2&utm\\_source=shareyourdesignpanel](https://www.canva.com/design/DAGxXZo2CXQ/W-zdeKi-STgb4fBt5iRdg/view?utm_content=DAGxXZo2CXQ&utm_campaign=share_your_design&utm_medium=link2&utm_source=shareyourdesignpanel)

## 2 PRIEDAS. Dokumentų, susijusių su viešojo valdymo pokyčiais, sąrašas

Atsakinga institucija	Patvirtinta	Data, Nr.	Dokumentas*	Aktuali redakcija	Nuoroda
Vyriausybė	LR Vyriausybės nutarimu	2022 m. kovo 9 d. nutarimu Nr. 206	<b>2022–2030 metų viešojo valdymo plėtros programa</b>	2022-03-09	<a href="https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Vie%C5%A1asis%20valdymas/2022-2030%2Bmet%C5%B3%2Bvie%C5%A1ojo%2Bvaldymo%2Bpl%C4%97tros%2Bprograma.pdf">https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Vie%C5%A1asis%20valdymas/2022-2030%2Bmet%C5%B3%2Bvie%C5%A1ojo%2Bvaldymo%2Bpl%C4%97tros%2Bprograma.pdf</a>
Vyriausybė	LR Vyriausybės nutarimu	2020 m. rugsėjo 9 d. Nr. 998	<b>2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas</b>	2024-11-09	<a href="https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5">https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5</a>
Vyriausybė	LR Seimo nutarimu	2024 m. gruodžio 12 d. Nr. XV-54	<b>Devynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa</b>	2024-12-12	<a href="https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d4b57910b89711efbb3fe9794b4a33e2?jfwid=-wdjtrz3j">https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d4b57910b89711efbb3fe9794b4a33e2?jfwid=-wdjtrz3j</a>
Vyriausybė	LR Vyriausybės nutarimu	2025 m. kovo 12 d. Nr. 151	<b>Devynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo planas</b>	2025-03-12	<a href="https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4bfb46b0062911fo8e9f87c0d053bfo9">https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4bfb46b0062911fo8e9f87c0d053bfo9</a>
Ministerijos	VR ir SAD ministrų įsakymu	2025 m. kovo 17 d. Nr. 1V-167/A1-152	<b>Viešojo valdymo agentūros 2025–2027 metų strateginis veiklos planas</b>	2025-03-17	<a href="https://vva.lrv.lt/public/canonical/1742375274/1990/VVA_2025-2027_m_SVP.pdf">https://vva.lrv.lt/public/canonical/1742375274/1990/VVA_2025-2027_m_SVP.pdf</a>
Ministerija	VR ministro įsakymu	2025 m. gegužės 14 d. Nr. 1V-319	<b>Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2025 m. gegužės 14 d. įsakymas Nr. 1V-319 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2025 m. sausio 17 d. įsakymo Nr. 1V-46 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių 2025–2027 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo ir įstaigų prie Vidaus reikalų ministerijos ir kitų vidaus reikalų ministrui pavestose valdymo srityse veikiančių įstaigų 2025 metų veiklos planų“ pakeitimo“</b>	2025-05-14	<a href="https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1747201982/9341/VR_M%202025-2027%20SVP%20keitimo%20%C4%AFsakymas.pdf">https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1747201982/9341/VR_M%202025-2027%20SVP%20keitimo%20%C4%AFsakymas.pdf</a> ; <a href="https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1747201982/9341/VR_M%202025-2027%20SVP%20keitimo%20%C4%AFsakymas.pdf">https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1747201982/9341/VR_M%202025-2027%20SVP%20keitimo%20%C4%AFsakymas.pdf</a>
Ministerija	VR ministro įsakymu	2025 m. gegužės 27 d. Nr. 1V-366	<b>Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2025 metų veiklos planas</b>	2025-05-27	<a href="https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1748861276/9461/00_VRM%202025%20MVP.pdf">https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1748861276/9461/00_VRM%202025%20MVP.pdf</a>
Vyriausybės kanceliarija	Vyriausybės kanclerio įsakymu	2025 m. gegužės 30 d. Nr. V-87	<b>Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos 2025–2027 metų strateginis veiklos planas</b>	2025-05-30	<a href="https://lr.lt/public/canonical/1748927645/480343/LRV_K%202025-2027%20m.%20strateginis%20veiklos%20planas.pdf">https://lr.lt/public/canonical/1748927645/480343/LRV_K%202025-2027%20m.%20strateginis%20veiklos%20planas.pdf</a>
Vyriausybės kanceliarija	Vyriausybės kanclerio įsakymu	2023 m. birželio 1 d. Nr. V-95	Pažangos priemonės Nr. 01-004-08-04-03 „Sukurti sąlygas atvirumo plėtrai viešajame sektoriuje“ aprašas	2023-06-01	<a href="https://lr.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/6XfgNddizcs.pdf">https://lr.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/6XfgNddizcs.pdf</a>
Ministerija	VR ministro įsakymu	2022 m. rugpjūčio 17 d. Nr. 1V-536 (2023 m. birželio 7 d. Nr. 1V-337 redakcija)	Pažangos priemonės Nr. 01-004-08-04-01 „Didinti visuomenės įsitraukimą į vietos problemų sprendimą“ aprašas	2023-06-07	<a href="https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1747112668/9334/Apra%C5%A1as%202025-05-13.pdf">https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1747112668/9334/Apra%C5%A1as%202025-05-13.pdf</a>

Atsakinga institucija	Patvirtinta	Data, Nr.	Dokumentas*	Aktuali redakcija	Nuoroda
Vyriausybės kanceliarija	Vyriausybės kanclerio įsakymu	2023 m. birželio 16 d. Nr. V-111	Pažangos priemonės Nr. 01-004-08-04-04 „Sukurti sąlygas duomenimis ir eksperimentavimo praktikomis grįstiems sprendimams“ aprašas	2023-06-13	<a href="https://lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/zHYtzS-7ACA.pdf">https://lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/zHYtzS-7ACA.pdf</a>
Ministerija	VR ministro įsakymu	2022 m. birželio 14 d. Nr. 1V-432	Pažangos priemonės Nr. 01-002-08-03-01 „Sukurti modernią viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdysenos sistemą“ aprašas	2024-05-31	<a href="https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1734871173/8720/Apra%C5%A1as.pdf">https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1734871173/8720/Apra%C5%A1as.pdf</a>
Vyriausybė	Ministerijų atstovų pasitarimo protokolas	2024 m. rugsėjo 12 d.	2024–2025 m. atviros Vyriausybės planas	2024-09-12	<a href="https://epilietis.lrv.lt/uploads/epilietis/documents/files/2024-2025m_%20Atviros%20Vyriausyb%C4%97s%20planas_pavirtintas.pdf">https://epilietis.lrv.lt/uploads/epilietis/documents/files/2024-2025m_%20Atviros%20Vyriausyb%C4%97s%20planas_pavirtintas.pdf</a>
Ministerija	VR ministro įsakymu	2024 m. rugsėjo 4 d. Nr. 1V-546	Pažangos priemonės Nr. 01-004-08-06-01 „Tobulinti administracinių ir viešųjų paslaugų kokybę, prieinamumą ir viešųjų paslaugų teikimą“ aprašas	2025-02-13	<a href="https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f49507206a7511efafbb8694c098bac5/asr">https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f49507206a7511efafbb8694c098bac5/asr</a>
<p>* Dokumentai, kurių pavadinimai paryškinti buvo analizuojami detalai.          Kiti dokumentai pateikti kaip sąrašas, kuriame galima fiksuoti priemonių ir veiksmų pakartojimą arba tolesnę detalizaciją.</p>					

Šaltinis: sudaryta pagal nurodytus dokumentus.

### 3 PRIEDAS. LT2050 vizijos nuostatos ir jų aspektai, susiję su viešojo valdymo pokyčiais

LT2050 vizijos nuostatos	LT2050 vizijos nuostatų aspektai (raktiniai žodžiai)
<p>„Pagrindiniai valstybės valdymo pokyčiai turėtų apimti tris sritis:                      - <b>strategiško, lankstaus ir efektyvaus valdymo</b>, kurį siejame su stipria savarankiška visuomene ir stipriomis valstybės institucijomis, gebančiomis kartu su visuomene numatyti būsimus pokyčius, vadovautis atsakomybe visuomenei ir ateities kartoms, tinkamai nustatyti vystymosi prioritetus ir juos nuosekliai įgyvendinti; gebėti kurti naujoves ir greitai prisitaikyti prie kintančios aplinkos;</p>	<p><b>Strategiškas, lankstus ir efektyvus valdymas.</b>  <i>Funkcijų peržiūra, centralizacijos mažėjimas, subsidiarumas, daugiapakopis valdymas, tarpsektorinė partnerystė, kokybės standartai;</i>  <i>Strateginiai prioritetai, reformų pagrįstumas, atsakomybė ateities kartoms, ateities išvalgų ekosistema, mokslo ir valdžios bendradarbiavimas, įrodymais grindžiamas valdymas, erdvė eksperimentams;</i>  <i>Viešojo sektoriaus lankstumas, naujovės, prisitaikymas, nuolatinė veiklos ir metodų peržiūra;</i>  <i>Teisės viršenybė, teisingumas, žmogaus teisės, teismų sistema, savarankiškumas, stabilumas, kokybė, atvirumas, orientacija į žmogiškuosius išteklius;</i>  <i>Investicijos į IT, vienas langelis, standartizuotos viešosios paslaugos, skaitmeninė valdžia, sąveikumas, integralumas, skaitmeninė erdvė, teisinis reguliavimas;</i>  <i>Valstybės tarnyba, profesionalumas, konkurencingumas, reikalavimai ir lūkesčiai, patrauklios darbo sąlygos, lyderystė, analitiniai gebėjimai, skaitmeniniai įgūdžiai, inovacijos, tarpsektorinis bendradarbiavimas;</i>  <i>Viešojo sektoriaus atskaitomybė, efektyvumas, poveikis, laisvė ir autonomija, kūrybinga ir veiksminga kultūra;</i>  <i>Viešosios ir administracinės paslaugos, orientacija į vartotoją, „valdžia kaip paslauga“;</i>  <i>Gebėjimas numatyti, reaguoti į krizes ir jas valdyti, hibridinių atakų atrėmimas, visuotinė valstybės gynyba.</i></p>
<p>- <b>valdymo sistemos atvirumo, skaidrumo ir pagarbos įvairovei</b> – tai suprantame kaip valdžios atvirumą ir pasitikėjimą žmonėmis, būtinybę suinteresuotoms šalims įsitraukti į viešosios politikos sprendimų priėmimą nuo pat viešosios politikos problemos apibrėžimo iki viešosios politikos vertinimo, žmogaus teisių principų integravimą į sprendimų priėmimą;</p>	<p><b>Valdymo sistema atvira, skaidri ir pagarbi įvairovei.</b>  <i>Viešoji komunikacija, atvirumas, skaidrumas, profesionalumas, patikimumas (duomenimis ir įrodymais grįstas), atvira valdžia, technologinės naujovės;</i>  <i>Politinės teisės ir laisvės, NVO stiprinimas, dalyvaujamoji demokratija, svarstomoji demokratija, piliečių įtraukimas, jaunoji karta, vietos politikos sprendimai;</i>  <i>Piliečių iniciatyvos, palaikymas;</i>  <i>Pagarba demokratinėms vertybėms, pilietiškumas, visuomenės įvairovė, žmogaus teisės.</i></p>
<p>- <b>kultūros vaidmens valstybėje ir bendruomenių saitų stiprinimo</b> – klestinti kultūra matoma kaip esminė sąlyga tvirtai mūsų tapatybei ir galimybėms susikalbėti tarpusavyje, be kurių būtų neįmanoma rasti sutarimo apie bendrąjį gėrį ir geresnio bendruomenės gyvenimo pagrindus“ (p. 21-22).                      „Įgyvendindama šią ambiciją, Lietuva“ imsis priemonių šiose trijose srityse“ (p. 24-26).</p>	<p><b>Stiprus kultūros vaidmuo ir bendruomenių saitai valstybėje.</b>  <i>Pilietinis dalyvavimas, pasitikėjimas, bendradarbiavimas, atsakomybė, tarpusavio saitai, kultūrinės ir kūrybinės veiklos, kritinis mąstymas;</i>  <i>Pilietinis sąjoningumas, švietimas, visuomenės vertybės, tapatybė;</i>  <i>Istorinis ir kultūros paveldas, visuomenės tapatybė;</i>  <i>Intelektinė ir kultūrinė raiška;</i>  <i>Valstybinės kalbos gyvybingumas, kalbų mokymasis, skaitmeninė erdvė;</i>  <i>Kultūra kaip strateginis išteklius, kultūros politikos programos;</i>  <i>Teritorinės atskirties mažinimas, tautinės bendrijos;</i>  <i>Valstybės ateities diskusijos, dabarties iššūkiai, sprendimai.</i></p>

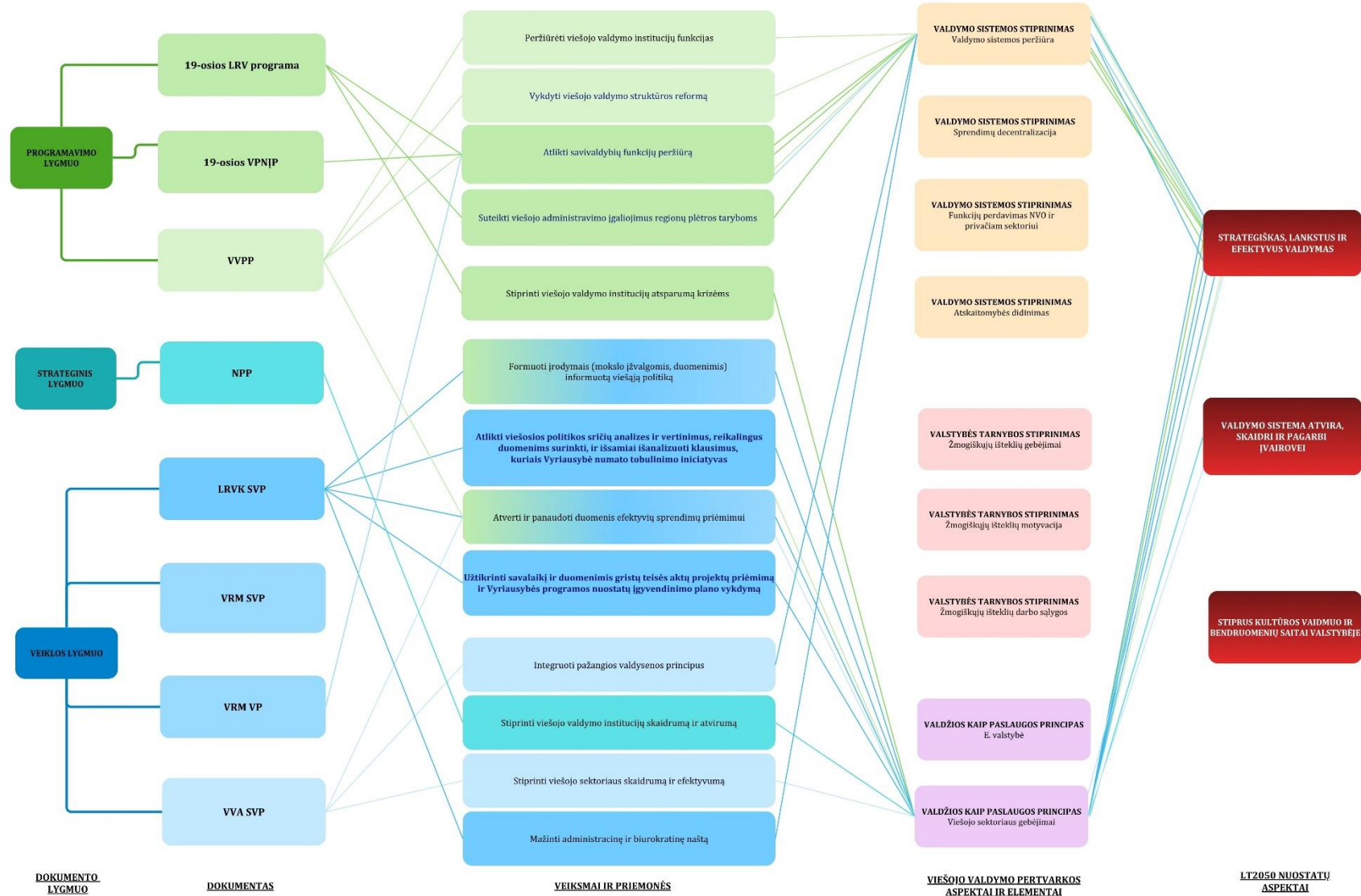
Šaltinis: sudaryta pagal Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023), p. 24–26.

#### 4 PRIEDAS. Planavimo dokumentuose identifikuoti veiksmai ir priemonės

Kodas*	VEIKSMAI/PRIEMONĖS	PLANAVIMO DOKUMENTAI**							
		19-osios LRV programa	19-osios VPNIŲ	VVPP	NPP	LRVK SVP	VRM SVP	VRM VP	VVA SVP
V_01	Peržiūrėti viešojo valdymo institucijų funkcijas			V					
P_01	Vykdyti viešojo valdymo struktūros reformą			P					
P_02	Atlikti savivaldybių funkcijų peržiūrą	P	P					P	
P_03	Suteikti viešojo administravimo įgaliojimus regionų plėtros taryboms	P							
V_02	Stiprinti viešojo valdymo institucijų atsparumą krizėms	V							
V_03	Formuoti įrodymais (mokslo įžvalgomis, duomenimis) informuotą viešąją politiką					V			
P_04	Atlikti viešosios politikos sričių analizes ir vertinimus, reikalingus duomenims surinkti, ir išsamiai išanalizuoti klausimus, kuriais Vyriausybė numato tobulinimo iniciatyvas					P			
V_04	Atverti ir panaudoti duomenis efektyvių sprendimų priėmimui			V		V			V
P_05	Užtikrinti savalaikį ir duomenimis grįstą teisės aktų projektų priėmimą ir Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plano vykdymą					P			
V_05	Integruoti pažangios valdysenos principus								V
V_06	Stiprinti viešojo valdymo institucijų skaidrumą ir atvirumą				V				
V_07	Stiprinti viešojo sektoriaus skaidrumą ir efektyvumą								V
V_08	Mažinti administracinę ir biurokratinę našta					V			
P_06	Isteigti Regionų ministeriją	P	P	P	P			P	
V_09	Užtikrinti vietos savivaldos teisėkūros teisėtumą					V			
P_07	Atlikti savivaldybių administravimo subjektų rengiamų teisės aktų projektų išankstinę ir priimtų teisės aktų teisėtumo, įstatymų bei Vyriausybės nutarimų įgyvendinimo priežiūrą					P			
V_10	Stiprinti visuomenės įtraukimą į sprendimų priėmimą	V	V	V	V	V	V	V	
P_08	Didinti visuomenės įsitraukimą į vietos problemų sprendimą			P				P	
P_9	Organizuoti gyventojų pilietinio aktyvumo skatinimo priemones							P	
P_10	Sukurti sąlygas įtraukiam, visuomenės dalyvavimu ir duomenimis grįstam teisėkūros procesui			P					
V_11	Stiprinti nevyriausybinių sektoriaus įsitraukimą	V				V			
V_12	Stiprinti seniūnaičio institutą	V	V					V	
P_11	Parengti Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo projektą		P					P	
P_12	Atlikti valstybės tarnybos reformos peržiūrą	P							
P_13	Tobulinti valstybės tarnybos teisinį reguliavimą		P						
P_14	Sukurti modernią viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdysenos sistemą			P			P	P	
V_13	Tobulinti viešojo sektoriaus darbuotojų kvalifikaciją	V	V				V	V	V
V_14	Tobulinti vadovų kvalifikaciją								V
P_15	Sukurti aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymo sistemą „Lyderystės akademija“								P
V_15	Stiprinti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją	V	V	V			V	V	
V_16	Tobulinti vadovų motyvavimo sistemą	V					V		V
V_17	Gerinti viešojo sektoriaus darbuotojų darbo sąlygas		V	V	V		V	V	
V_18	Gerinti vadovų darbo sąlygas	V					V		V
P_16	Tobulinti vadovų veiklos kontrolės ir atsakomybės sistemą	P							
P_17	Organizuoti ir įgyvendinti centralizuotą aukštesniųjų vadovų karjeros valdymą								P
P_18	Įveikinti aukštesniųjų vadovų rezervą								P
V_19	Gerinti administracinių paslaugų prieinamumą ir kokybę			V	V	V			
V_20	Didinti viešųjų paslaugų prieinamumą			V			V	V	
P_19	Sukurti skaitmeninį įrankį viešųjų paslaugų prieinamumui įvertinti	P	P						

Kodas*	VEIKSMAI/PRIEMONĖS	PLANAVIMO DOKUMENTAI**							
		19-osios LRV programa	19-osios VPNIĮ	VVPP	NPP	LRVK SVP	VRM SVP	VRM VP	VVA SVP
V_21	Itraukti NVO į viešųjų paslaugų teikimą		V		V		V	V	
P_20	Sukurti skaitmeninį informacijos apie NVO pajėgumus įrankį		P					P	
P_21	Tobulinti administracinių ir viešųjų paslaugų kokybę, prieinamumą ir viešųjų paslaugų teikimą			P			P	P	
P_22	Pagerinti viešųjų paslaugų prieinamumą, darbo vietų pasiekiamumą ir tam reikalingų išteklių naudojimo efektyvumą						P		
V_22	Skatinti viešojo valdymo inovacijas			V					
P_23	Sukurti viešojo valdymo inovacijų kūrimo ir diegimo sistemą			P					
V_23	Spartinti skaitmenizaciją viešajame sektoriuje		V			V			V
P_24	Sukurti biudžetinių ir viešųjų įstaigų valdysenos ir veiklos efektyvumo vertinimo rodiklių rinkinį								P
P_25	Sukurti skaitmeninį įrankį – biudžetinių ir viešųjų įstaigų valdysenos ir veiklos efektyvumo vertinimo švieslentę								P
<b>* Kodų reikšmės:</b> <b>V_01–V_23</b> – planavimo dokumentuose identifikuoti 23 veiksmai; <b>P_01–P_25</b> – planavimo dokumentuose identifikuotos 25 priemonės.		<b>** Planavimo dokumentuose identifikuoti:</b> <b>V</b> – veiksmai; <b>P</b> – priemonės.							
<b>Spalvų reikšmės</b> <i>Veiksmai ir priemonės, atitinkantys tokias viešojo valdymo tobulinimo kryptis:</i>		<b>Spalvų reikšmės</b> <i>Veiksmai ir priemonės pagal tai, kuriame planavimo dokumente yra identifikuoti:</i>							
	Viešojo valdymo institucijų pajėgumų stiprinimas		19-osios LRV programa						LRVK SVP
	Regionų plėtros, savivaldos ir piliečių dalyvavimo stiprinimas		19-osios VPNIĮ						VRM SVP
	Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas		VVPP						VRM VP
	Administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo tobulinimas bei inovacijų diegimas		NPP						VVA SVP

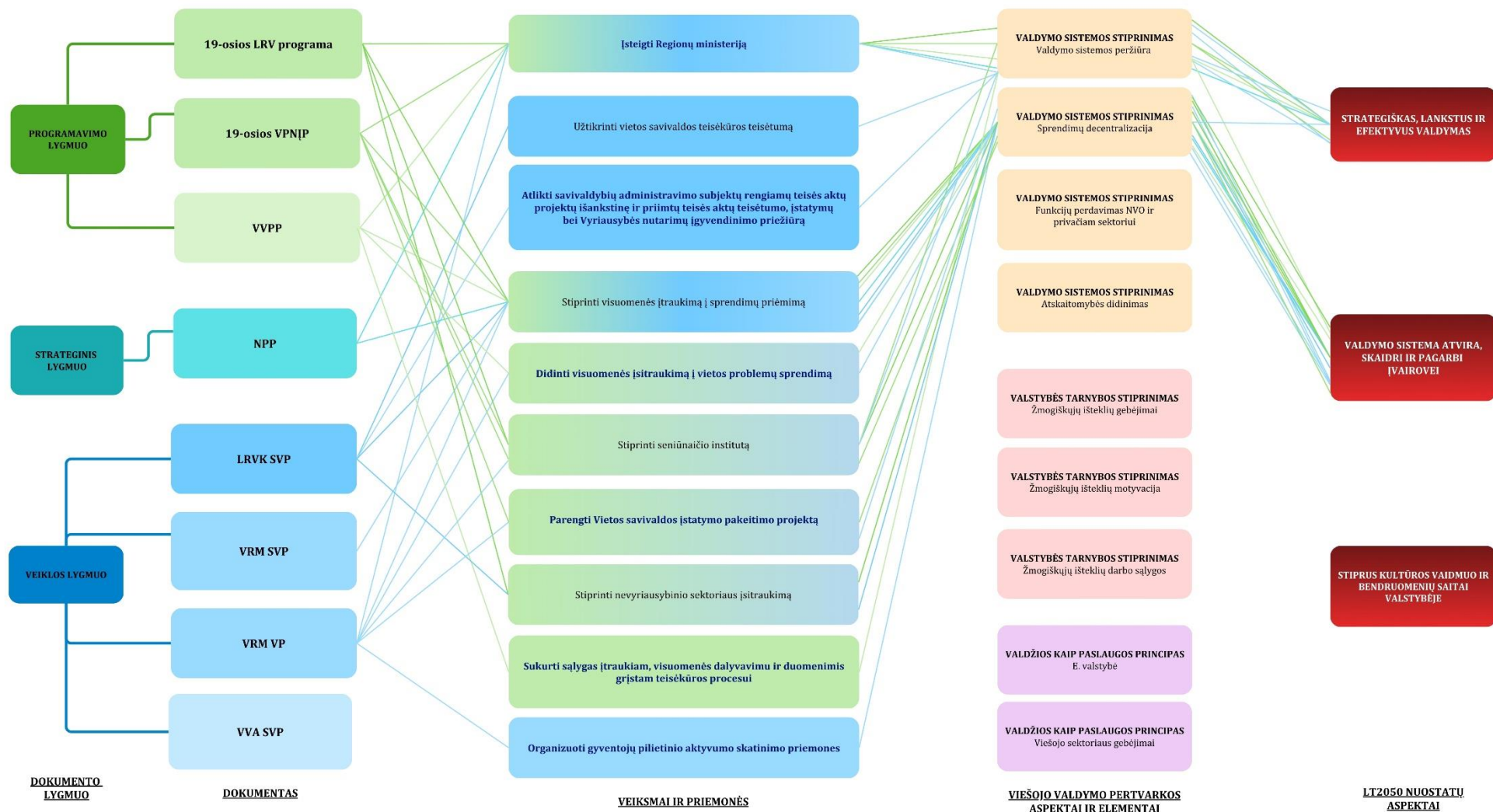
## 5 PRIEDAS. Planavimo dokumentuose suponuotos viešojo valdymo tobulinimo kryptys: sąsajų schemos



5.1 pav. Priemonės ir veiksmai, orientuoti į viešojo valdymo institucijų pajėgumų stiprinimą

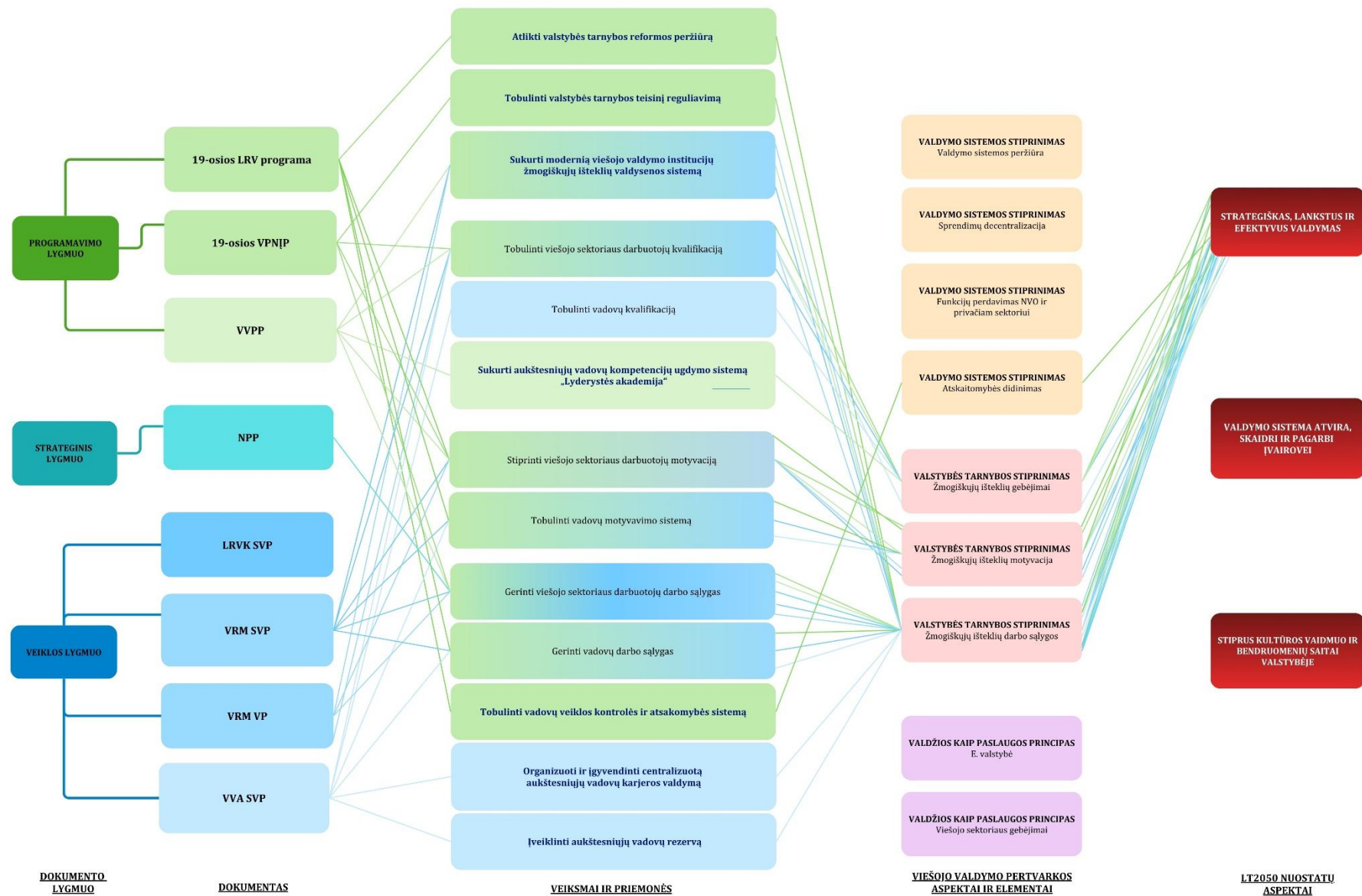
Nuoroda į interaktyvią versiją:

[https://www.canva.com/design/DAGxXeZoU9k/wAoleUo4geONzCY\\_nNjoqg/view?utm\\_content=DAGxXeZoU9k&utm\\_campaign=share\\_your\\_design&utm\\_medium=link2&utm\\_source=shareyourdesignpanel](https://www.canva.com/design/DAGxXeZoU9k/wAoleUo4geONzCY_nNjoqg/view?utm_content=DAGxXeZoU9k&utm_campaign=share_your_design&utm_medium=link2&utm_source=shareyourdesignpanel)



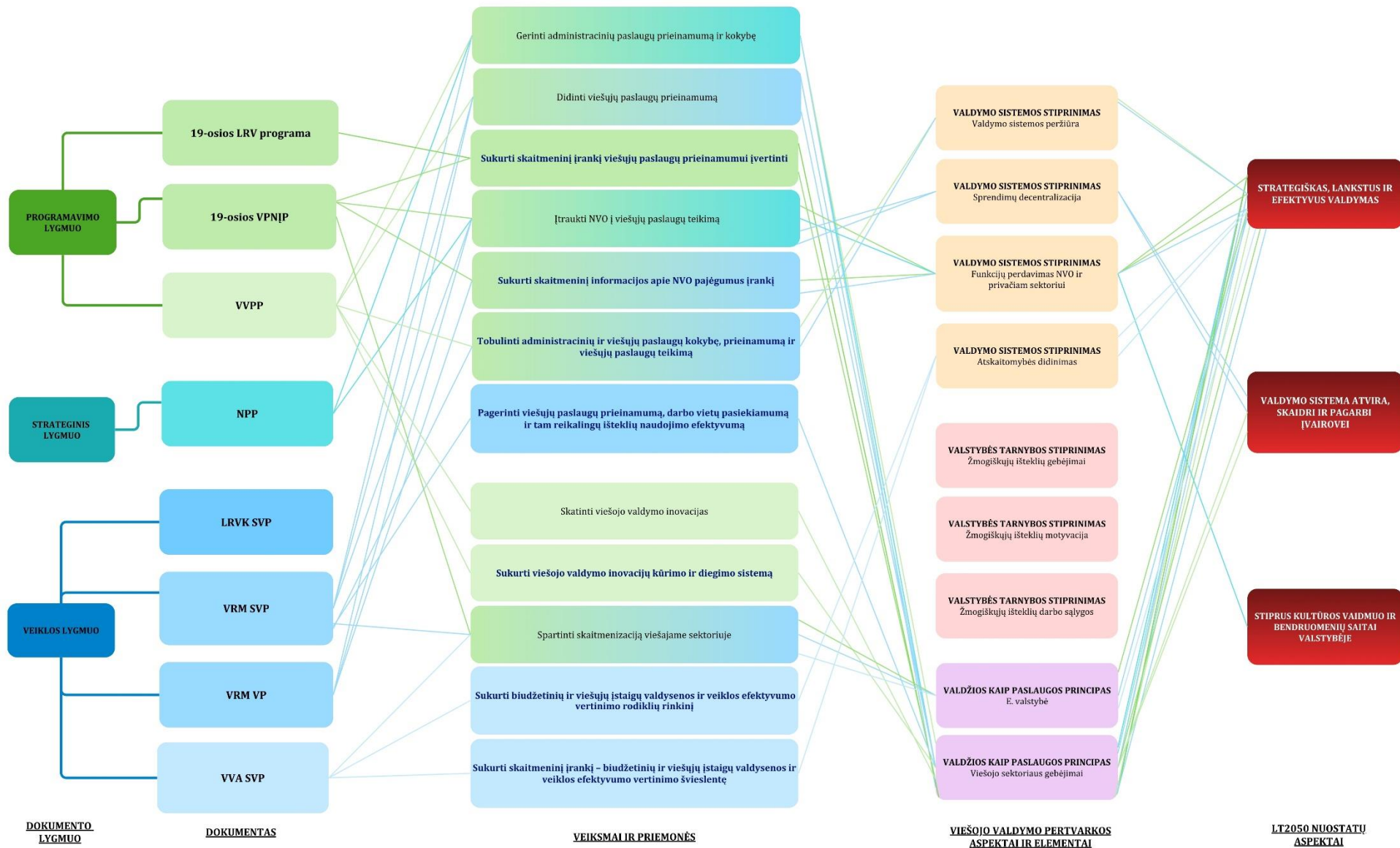
**5.2 pav.** Priemonės ir veiksmai, orientuoti į regionų plėtros, savivaldos ir piliečių dalyvavimo stiprinimą  
 Nuoroda į [interaktyvią versiją](https://www.canva.com/design/DAGxXz7JSKo/okoDXwYyhUVb5QWjqbIdIQ/view?utm_content=DAGxXz7JSKo&utm_campaign=share_your_design&utm_medium=link2&utm_source=shareyourdesignpanel):

[https://www.canva.com/design/DAGxXz7JSKo/okoDXwYyhUVb5QWjqbIdIQ/view?utm\\_content=DAGxXz7JSKo&utm\\_campaign=share\\_your\\_design&utm\\_medium=link2&utm\\_source=shareyourdesignpanel](https://www.canva.com/design/DAGxXz7JSKo/okoDXwYyhUVb5QWjqbIdIQ/view?utm_content=DAGxXz7JSKo&utm_campaign=share_your_design&utm_medium=link2&utm_source=shareyourdesignpanel)



**5.3 pav. Priemonės ir veiksmai, orientuoti į viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo stiprinimą**  
**Nuoroda į interaktyvią versiją:**

[https://www.canva.com/design/DAGxYGDBi6o/bXhxb3oWpzIOiJbv-yXRpg/view?utm\\_content=DAGxYGDBi6o&utm\\_campaign=share\\_your\\_design&utm\\_medium=link2&utm\\_source=shareyourdesignpanel](https://www.canva.com/design/DAGxYGDBi6o/bXhxb3oWpzIOiJbv-yXRpg/view?utm_content=DAGxYGDBi6o&utm_campaign=share_your_design&utm_medium=link2&utm_source=shareyourdesignpanel)



**5.4 pav. Priemonės ir veiksmai, orientuoti į administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo tobulinimą bei inovacijų diegimą**  
**Nuoroda į interaktyvią versiją:**

[https://www.canva.com/design/DAGxYAWx8oA/FZZqhnZCsarxGhR7jrmU-g/view?utm\\_content=DAGxYAWx8oA&utm\\_campaign=share\\_your\\_design&utm\\_medium=link2&utm\\_source=shareyourdesignpanel](https://www.canva.com/design/DAGxYAWx8oA/FZZqhnZCsarxGhR7jrmU-g/view?utm_content=DAGxYAWx8oA&utm_campaign=share_your_design&utm_medium=link2&utm_source=shareyourdesignpanel)

## 6 PRIEDAS. Duomenų matrica

**Duomenų matricos** dokumentą (.xlsl formatu) sudaro **3 lapai**:

- 1) **Dokumentų sąrašas.** Jame tamsiu šriftu surašyti į apžvalgos imtį įtraukti planavimo dokumentai, bei kiti dokumentai, kurie turiniu taip pat atliepia viešojo valdymo pokyčių sritis (juose matomos programos, susijusios su viešojo valdymo pertvarkos tikslais), todėl galėtų būti analizuojami kitų apžvalgų ar tyrimų metu.
- 2) **Analizės duomenys** – 122 įrašai iš analizuotų planavimo dokumentų, kuriuose įvardijami veiksmai ir priemonės, atliepiantys vieną ar kelis viešojo valdymo pertvarkos elementus.
- 3) **Papildomi duomenys** – su viešojo valdymo pertvarkos elementais susiję, bet *nesisteminiai veiksmai ir priemonės*, identifikuoti į tyrimo imtį įtrauktuose planavimo dokumentuose. Jie nebuvo įtraukti į analizę, nes turiniu yra nukreipti tik į tikslines grupes, ir/ar už jų įgyvendinimą yra atsakingos tokios ministerijos kaip Užsienio reikalų ministerija, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Ekonomikos ir inovacijų ministerija, Teisingumo ministerija, Žemės ūkio ministerija.