

Nr.	VIEŠOJO VALDYMO IR PAŽANGIOS VALDYSENOS PRINCIPAI  Dr. Violeta Kiurienė	Perteikimas (e-mokymų elementas)	Trukmė, min				
	Ugdoma kompetencija – Lyderystė. Mokymų programos tikslas – suteikti specialiųjų žinių ir praktinių įgūdžių viešojo valdymo ir pažangios valdysenos srityje; supažindinti su viešojo valdymo inovacijų, atviro ir įrodymais grįsto viešojo valdymo koncepcijomis, jų turiniu; atskleisti praktinius viešojo valdymo ir pažangios valdysenos principų taikymo ypatumus.		180				
1.	Įvadas į modulį						
	Susipažinusieji su programa: <ul style="list-style-type: none"><li>Išmanys viešojo administravimo, viešojo valdymo ir valdysenos specifiką.</li><li>Išmanys viešojo administravimo ir viešojo valdymo teisinį reguliavimą.</li><li>Supras viešojo administravimo ir pažangios valdysenos principus, jų turinį ir gebės juos taikyti.</li><li>Išmanys viešojo valdymo inovacijų koncepciją, sudėtinės jos dalis ir gebės ją taikyti.</li><li>Supras atviro viešojo valdymo koncepciją, jos turinį.</li><li>Supras įrodymais grįsto valdymo koncepciją.</li></ul>	Text					
2.	Viešojo administravimo, viešojo valdymo ir valdysenos samprata, turinys.						
	“Reikšmingiausias veiksnys mūsų gyvenimuose yra kultūra, kurioje mes esame gimę <...>. Bet kitas svarbiausias veiksnys, tikriausiai yra valdymas, geras valdymas arba toks valdymas, kuris smarkiai pakeičia mūsų gyvenimus.” Nicolas Berggruen	Citata (Quote)					
	Terminai „viešasis administravimas“, „viešasis valdymas“ ir „valdysena“ yra plačiai vartojami akademiniuose kontekstuose. Ir visi jie yra akademinų ginčų objektas. Lietuvos teisės aktuose apibrėžtas tik terminas „viešasis administravimas“. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme viešasis administravimas apibrėžiamas kaip teisės aktais reglamentuota viešojo administravimo subjektų veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti: <ul style="list-style-type: none"><li>administracinis reglamentavimas,</li><li>administracinių sprendimų priėmimas,</li><li>teisės aktų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo priežiūra,</li><li>administracinių paslaugų teikimas,</li><li>viešųjų paslaugų teikimo administravimas.</li></ul> <table><tr><th>Sąvoka</th><th>Sąvokos turinys</th></tr><tr><td>Administracinis reglamentavimas</td><td>Viešojo administravimo subjektų veikla:<ul style="list-style-type: none"><li>rengiant įstatymų ir kitų norminių teisės aktų projektus;</li></ul></td></tr></table>	Sąvoka	Sąvokos turinys	Administracinis reglamentavimas	Viešojo administravimo subjektų veikla: <ul style="list-style-type: none"><li>rengiant įstatymų ir kitų norminių teisės aktų projektus;</li></ul>	Video	
Sąvoka	Sąvokos turinys						
Administracinis reglamentavimas	Viešojo administravimo subjektų veikla: <ul style="list-style-type: none"><li>rengiant įstatymų ir kitų norminių teisės aktų projektus;</li></ul>						

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• priimant norminius administracinius aktus.</li> </ul>			
	<b>Administracinis sprendimų priėmimas</b>	Individualių teisės aktų priėmimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• teisės aktų reglamentuotu būdu ir (ar) forma;</li> <li>• išreikšta vienkartinė viešojo administravimo subjekto valia dėl teisės taikymo,</li> <li>• privaloma ir skirta konkrečiam asmeniui ar individualiai apibrėžtai asmenų grupei.</li> </ul>			
	<b>Teisės aktų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo priežiūra</b>	Viešojo administravimo subjektų veikla prižiūrint: <ul style="list-style-type: none"> <li>• norminių teisės aktų įgyvendinimą;</li> <li>• administracinių sprendimų įgyvendinimą.</li> </ul>			
	<b>Administracinių paslaugų teikimas</b>	Viešojo administravimo įstatymo nurodyta viešojo administravimo subjekto veikla, susijusi su: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dokumentų išdavimu</li> <li>• ar informacijos teikimu.</li> </ul>			
	<b>Viešųjų paslaugų teikimo administravimas</b>	Įstatymų nustatyta tvarka atliekama viešojo administravimo subjektų veikla: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nustatant viešųjų paslaugų teikimo taisykles ir tvarką,</li> <li>• išduodant leidimus teikti viešąsias paslaugas,</li> <li>• steigiant atitinkamos formos juridinius asmenis,</li> <li>• parenkant kitus asmenis, teiksiančius viešąsias paslaugas,</li> <li>• viešųjų paslaugų teikimo priežiūra.</li> </ul>			
	Viešojo valdymo sąvoka teisiniu požiūriu pirmą kartą buvo aiškiai apibrėžta Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje. <b>Viešasis valdymas</b> ten buvo apibrėžtas kaip <b>visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir (arba) dalyvavimo ją formuojant ir įgyvendinimo procesų, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai</b>				

ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos.



Šiuo metu galiojančiuose teisės aktuose terminas „viešasis valdymas“ nėra apibrėžtas, nors vartojamas daugelyje teisės aktų, strateginių dokumentų ir programų. Analizuojant šiuo metu galiojančius teisės aktus ir mokslinę literatūrą, galima teigti, kad **viešasis valdymas paprastai apima bendrą sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesą, kuriame yra sprendžiami šalies visuomenei aktualūs klausimai**, kai viešojo valdymo organizacijos inicijuoja procesą arba bent iš dalies dalyvauja šiame procese.

**Viešojo valdymo rezultatų pobūdis** leidžia išskirti **tris viešojo valdymo būdus**: teisinis valdymas, veiklos rezultatais grindžiamas valdymas ir į susitarimą orientuotas valdymas:

- **teisinis valdymas** apima visumą valstybės priemonių, kuriomis siekiama sukurti ir užtikrinti tokį teisinį režimą, kuris įgalintų funkcionuoti visuomenę, ekonomiką ir valstybės valdymą;
- **veiklos rezultatais grindžiamas valdymas** yra orientuotas į veiksmingą ir (arba) efektyvų politikos tikslų pasiekimą priimant sprendimus ir juos įgyvendinant visose viešojo valdymo srityse, apimantis viešųjų (ir administracinių) paslaugų vadybą bei viešųjų (viešojo sektoriaus) organizacijų veiklos vadybą;
- **į susitarimą orientuotas valdymas** apima politinį procesą sprendžiant įvairius klausimus, derinant prieštarą visuomenės narių interesus.

Šie **trys viešojo valdymo būdai** skiriasi dalyviais (jų įtraukimu ir sąveika) ir procesais (sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo), tačiau yra tarpusavyje susiję ir funkcionuoja kartu.

**Svarbiausias viešajame valdyme lieka valstybės - piliečio santykis, kuris sąlygoja viešojo valdymo prigimtį, o tuo pačiu, ir paskirtį.** Iš šio santykio kyla reikalavimai viešajam valdymui, kurie yra atliepiami per viešojo valdymo būdus, o šio santykio pokytis sąlygoja viešojo valdymo savybių kaitą. **Individo ir (valstybės) valdžios sąveika randasi trijose individo poreikių srityse:**

- *individo reikmių, kurios būtinos asmeniui siekiant jo tikslų, tenkinimas* (fizinė gerovė; emocinis ir intelektualinis vystymasis; socialiniai ryšiai ir pan.);

- *individo gamybinėje ir /arba kūrybinėje veikloje*, kai individas vykdydamas šią veiklą kuria (ekonominę) vertę sau ir visuomenei;
- *individo, kaip visuomenės nario dalyvavimas visuomenei/bendruomenei aktualių klausimų sprendime*, įsitraukimas į šalies/vietos valdymą, t. y. dalyvauti politiniame procese.

**Valdymo ir viešojo administravimo kokybė yra esminis veiksnys, siekiant valstybės piliečių gerovės.** Tradiciškai valdymas demokratinėse valstybėse suprantamas kaip laisvuose rinkimuose išrinktų politikų viešosios politikos krypties, kurią įgyvendina nešališkas, taisyklėmis ir racionalumo principais besivadovaujantis viešojo administravimo sektorius, suformavimas. Tačiau **kontekstas, kuriame šiandien veikia valdžia, yra gerokai pakitęs** – tarpusavyje labai susijusiame pasaulyje ji nebeturi galios ir ekspertizės monopolio, veikdamos sudėtingoje daugiasluoksnėje aplinkoje, kurioje įtaką sprendimų priėmimui daro įvairūs tiek globalaus, tiek vietos lygmens veikėjai. Tradicinio, vėberiškojo, hierarchinėmis struktūromis paremto, viešojo administravimo modelio čia jau nebepakanka, dažnai jis kritikuojamas kaip neveiksmingas, negebantis tinkamai teikti išsiplėtusių viešųjų paslaugų (švietimo, sveikatos apsaugos ir kt.).

Prieš porą dešimtmečių Vakarų demokratinėse valstybėse – Jungtinėje Karalystėje, JAV ir kitur – pradėtos vykdyti viešosios vadybos reformos buvo skirtos valdymo efektyvumui pasiekti: privataus sektoriaus vadybos principų taikymui viešajame sektoriuje, orientacijai į rezultatus, valdymo decentralizacijai, viešųjų paslaugų privatizacijai. Tai lėmė didesnę politinės sistemos veikėjų fragmentaciją, tad kartu akcentuota būtinybė geriau koordinuoti įvairių – tiek viešojo, tiek privataus, tiek nevyriausybinių sektorių – veikėjų pastangas siekti užsibrėžtų tikslų, pasitelkiant tinklaveikos principus, geresnį bendradarbiavimą, įtraukimą.

Visgi pastarojo meto tyrimai rodo didėjančią piliečių nusivylimą tuo, kaip demokratinės sistemos veikia: jei praeito amžiaus paskutinįjį dešimtmetį apie du trečdalius Europos, Šiaurės Amerikos, Šiaurės rytų Azijos ir Australijos gyventojų jautėsi patenkinti demokratija savo šalyse, tai šiandien taip nebėra – žmonių, teigiančių, kad jie yra nepatenkinti demokratijos veikimu savo šalyse, jau buvo 57,5 proc.

Daugiausia tai susiję su **gyventojų nusivylimu tuo, kaip demokratijos geba užtikrinti viešosios politikos rezultatus, susidūrus su ekonominiais sunkumais ir kitais iššūkiais.**

Neseniai pasaulyje praūžusi COVID-19 pandemija tapo „tobulos audros“ (R. Vilpišauskas) išbandymu ir atskleidė viešojo administravimo sektoriaus silpnynes: ne vienoje šalyje valdžia kritikuota dėl delsimo imtis veiksmų, gebėjimo greitai ir veiksmingai reaguoti sudėtingoje neeilinėje situacijoje, kitaip tariant – suvoktas valstybės „ištuštėjimas“ (L. Terry, M. Mazzucato). Viešoji valdžia šiandien susiduria ir su daugybe kitų iššūkių, kurie neretai apibūdinami kaip „piktosios problemos“, t. y.: klimato kaita ir bioįvairovės nykimas; spartūs technologiniai pokyčiai ir hipersusietumas; ekonominiai ir finansiniai iššūkiai; demografiniai visuomenių pokyčiai ir kt. **Iš naujo suvokta stiprių valstybės valdžios institucijų, kuriomis piliečiai pasitiki, svarba.** Visa tai stiprina supratimą, kad vyriausybės, siekdamos piliečių gerovės, tinkamų sąlygų verslui sudarymo, geresnio viešųjų paslaugų teikimo, pasitikėjimo valdžios institucijomis stiprinimo, turi ieškoti kitokių veikimo būdų.

Visa tai apibūdina „valdysenos“ sąvoka, kuriai taikomi įtraukties, dalyvavimo, bendradarbiavimo, tinklaveikos, teisės viršenybės principo, skaidrumo, integralumo, atskaitomybės ir kt. reikalavimai.

Akademiniame literatūroje, ES institucijų teisės aktuose terminas „valdysena“ vartojamas plačiai. Lietuvoje terminas „valdysena“ verčiamas iš angliškojo termino „governance“ ir dažnai vartojamas kaip sinonimas „viešajam valdymui“. Valdysenos terminas pasižymi „elastiškumu“ ir vartojamas daugelyje kontekstų kaip korporatyvinis valdymas, inovatyvi valdysena, skaitmeninė valdysena, geras valdymas, tinklinis valdymas ir pan. Visgi analizuojant mokslinę literatūrą, galima teigti, kad **valdysenos terminas yra platesnis nei valdymo.**

Taigi klausimas, kokį terminą geriau vartoti – „viešasis valdymas“ ar „valdysena“ yra atviras, nes Lietuvoje galiojantys teisės aktai šiuo metu nepateikia nei viešojo valdymo, nei valdysenos terminų apibrėžties. Dėl šios priežasties šie terminai tiek teisės aktuose, tiek

<p>strateginiuose dokumentuose, tiek programose vartojami kaip sinonimai. Visgi <b>pastebima tendencija kalbant apie pažangų viešąjį valdymą naudoti terminą „valdysena“.</b></p>		
<p><b>Pagrindiniai teisės aktai, reglamentuojantys viešojo valdymo ir pažangios valdysenos principus, ir aktualios nuorodos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lietuvos Respublikos Seimo 2023 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. XIV-2466 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo“. – <a href="https://atvirasseimas.lrs.lt/processes/iniciatyvos-vizija-LT2050">https://atvirasseimas.lrs.lt/processes/iniciatyvos-vizija-LT2050</a></li> <li>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimas Nr. 998 „Dėl 2021–2030 metų Nacionalinio pažangos plano patvirtinimo“.</li> <li>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“ - <a href="https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesasis-administravimas/viesojo-valdymo-pletros-programa/">https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesasis-administravimas/viesojo-valdymo-pletros-programa/</a></li> <li>Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas.</li> <li>Lietuvos Respublikos teisėkūros pagrindų įstatymas.</li> <li>Teisėkūros metodinės rekomendacijos - <a href="https://tm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/teisekuros-procesas/rekomendacijos/">https://tm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/teisekuros-procesas/rekomendacijos/</a></li> <li>Viešojo sektoriaus veiklos vertinimas Latvijoje ir Lietuvoje/ Evaluating Public Sector Performance in Latvia and Lithuania (Lithuanian) - <a href="https://www.youtube.com/watch?v=qhow-DeUIXo">https://www.youtube.com/watch?v=qhow-DeUIXo</a></li> </ul>	<p><b>List</b></p>	
<p><b>Viešojo valdysena organizacijoje grindžiama vertės pasiūlymu.</b> Vertės pasiūlymas paaiškina, kokias esmines vertes organizacija kuria valstybei, organizacijai, suinteresuotiems asmenims. Šios vertės apibrėžia organizacijos išskirtinumą.</p> <p><b>Organizacijos misijos ir tikslų įgyvendinimas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pažangi valdysena.</li> <li>Vertė valstybei, organizacijai, suinteresuotiems asmenims.</li> </ul> <p><b>Sisteminis požiūris</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Holistinis matymas.</li> <li>Ilgalaikis požiūris į misijos ir tikslų įgyvendinimą.</li> <li>Tarpsektorinė prieiga.</li> <li>Tarpinstitucinis bendradarbiavimas.</li> </ul> <p><b>Strateginis įgalinimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetencijų viešosios valdysenos srityje kėlimas</li> <li>Imlumas srities naujovėms.</li> <li>Partnerystė inicijuojant pokyčius.</li> <li>Proceso įtraukumas ir inovacijos.</li> </ul>	<p><b>Informatyvos iliustracijos/ nuotraukos (Carousel)</b></p>	

<p><b>Viešojo valdysena pagrįsta kiekvienos organizacijos misija ir įsipareigojimais valstybei ir suinteresuotosioms šalims. Viešojoje valdysenoje veikla grindžiama tokiomis organizacijos vertybėmis: kokybė, komanda, atvirumu ir įžvalgumu.</b></p> <p><b>Kokybė.</b> Siekis nuolat tobulėti, siekti organizacijos veiklos standartų taikant pažangius valdysenos modelius ir principus.</p> <p><b>Komanda.</b> Darnūs, sąveika ir įtraukimu pagrįsti organizacijos vidaus ir išorės ryšiai, įkvepiantys ir ugdantys tarpusavio santykiai.</p> <p><b>Atvirumas.</b> Dėmesys naujoms idėjoms, metodams, požiūriams ir pasirengimas konstruktyviai diskusijai.</p> <p><b>Įžvalgumas.</b> Siekis atskleisti geriausias strateginių sprendimų galimybes sudėtingomis ir kintančiomis aplinkybėmis.</p>	<p>Informacija su išskleidžiamais laukais (Accordion) arba kt. įrankis su paveiksliukais.</p>	
<p><b>Pažangus viešasis valdymas / valdysena turi pasižymėti šiomis savybėmis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reikalingas greitas, lankstus ir į misijas orientuotas viešasis valdymas (angl. agile government);</li> <li>• neapibrėžtomis sąlygomis tampa itin svarbu didinti viešojo sektoriaus lankstumą ir prisitaikymą (angl. adaptive government);</li> <li>• siekiant valstybės atsparumo, svarbu orientuotis ne tik į dabarties problemų sprendimą, bet ir į pasirengimą ateities iššūkiams (angl. two-gear government);</li> <li>• viešojo valdymo kaip kognityvinės sistemos suvokimas (angl. government as a cognitive system): praeities analitinis reflektavimas, naudojimasis ateities įžvalgų metodais strateguojant ateitį ir naudojimasis dabarties realaus laiko duomenimis skatina naujos kartos politiką ir sprendimų priėmimą, kuriantį didžiulę pridėtinę vertę;</li> <li>• atvirumas inovacijoms naudotis išorinėmis ekosistemomis, eksperimentiniais, visuomenę įtraukiančiais politikos formavimo ir įgyvendinimo modeliais (angl. open government);</li> <li>• svarbūs didesnės įtraukties, įvairovės ir lygiateisiškumo principai viešajame valdyme (angl. inclusive government);</li> <li>• keliama lūkesčiai viešųjų paslaugų kokybei siekiant įtvirtinti į vartotoją orientuotą modelį paslaugų teikime (angl. human centered government) instinktyviai išnaudojant technologijų kuriamą potencialą visame viešojo valdymo cikle ir procesuose (angl. tech-instinctive government).</li> </ul>		

<div data-bbox="210 170 1318 686"> <div> <b>Judus</b>  (angl. Agile government) </div> <div> <b>Adaptyvus</b>  (angl. Adaptive government) </div> <div> <b>Orientuotas ir į dabartį, ir į ateitį</b>  (angl. Two-gear government) </div> <div> <b>Atsparus</b> (angl. resilience) </div> <div> <b>Kaip kognityvinė sistema</b>  (angl. Government as a cognitive system) </div> <div> <b>Atviras</b>  (angl. Open government) </div> <div> <b>Įtraukus</b>  (angl. Inclusive government) </div> <div> <b>Orientuotas į vertės kūrimą</b>  (angl. Equity-centered government) </div> <div> <b>Orientuotas į vartotoją</b>  (angl. Human centered government) </div> <div> <b>Instinktyvus IRT naudojimas</b>  (angl. Tech- instinctive government) </div> </div> <p>Šaltinis. STRATA (2021.) Lietuvos viešojo valdymo skaitmeninė transformacija: politiniai ir technologiniai aspektai. Vyriausybės strateginės analizės centras.</p>		
<p>Pasitikrinkite, kaip Jūs suprantate sąvokas „viešasis administravimas“, „viešasis valdymas“ ir „valdysena“. Nesutrikite, jei sunku priskirti sąvokas „viešajam valdymui“ ar „viešajai valdysenai“ (išsiaiškinome, kad jos dažnai vartojamos kaip sinonimai).</p> <p><b>Surūšiuokite korteles į tris skirtingas grupes.</b></p> <p>Antraštės (item):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir įgyvendinimo procesų. – Viešasis valdymas.</li> <li>• Sveikatos paslaugų teikimo administravimas – Viešasis administravimas.</li> <li>• Strateginių dokumentų inicijavimas – Viešasis valdymas.</li> <li>• Santuokos registravimas – Viešasis administravimas.</li> <li>• Teisės aktų įgyvendinimo priežiūra – Viešasis administravimas.</li> <li>• Vairuotojo pažymėjimo išdavimas – Viešasis administravimas</li> <li>• Priimant sprendimus vykdomos viešosios konsultacijos – Viešoji valdysena.</li> <li>• Įstatymų priėmimas – Viešasis valdymas.</li> <li>• Strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ derinimo su visuomene procesas– Viešoji valdysena.</li> </ul> <p>Grupės (category) -3:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS.</li> <li>2. VIEŠASIS VALDYMAS.</li> <li>3. VIEŠOJI VALDYSENA.</li> </ol>	<b>Rūšiavimas į grupes (categories) (Sorting)</b>	

	<p><b>Apibendrinkime</b></p> <p><b>Viešasis administravimas</b> – teisės aktais reglamentuota viešojo administravimo subjektų veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti: administracinis reglamentavimas, administracinių sprendimų priėmimas, teisės aktų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo priežiūra, administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas.</p> <p><b>Viešasis valdymas</b> - visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir (arba) dalyvavimo ją formuojant ir įgyvendinimo procesų, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos.</p> <p><b>Valdysena (angl. governance)</b> – valdžios gebėjimas siekti viešosios politikos tikslų kompleksinėje sudėtingoje aplinkoje, kurioje ji nebeturi galios ir ekspertizės monopolio, įtraukiant ir sutelkiant įvairių veikėjų (valstybės valdžios institucijų, savivaldybių institucijų, privataus, nevyriausybinių sektoriaus) pastangas, naudojantis partnerystės, derybų, tinklaveikos priemonėmis.</p>	Text/List	
3.	<b>Viešojo administravimo principai.</b>		
3.1	<b>Samprata ir principų turinys.</b>		
	<p>Viešojo administravimo principai – tai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pagrindinės, fundamentinės idėjos, vertybinės orientacijos ir teiginiai,</li> <li>• kuriais vadovaujasi valstybės ir savivaldybių viešojo valdymo institucijos,</li> <li>• vykdydamos įstatymų ir kitų teisės aktų joms pavestas funkcijas.</li> </ul> <p>Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija 2023 metais pateikė tokį viešojo administravimo principų apibrėžimą: viešojo administravimo principai - tai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• visapusiška standartų sistema,</li> <li>• išreiškianti vertybes ir elgesį,</li> <li>• kurių piliečiai ir verslas tikisi iš šiuolaikinio viešojo valdymo.</li> </ul> <p>Viešojo administravimo principai pasižymi tam tikromis savybėmis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• suprantami kaip pagrindinės idėjos, kuriomis tikslinga vadovautis kuriant teisės normas,</li> <li>• pagrindinis jų šaltinis - Lietuvos Respublikos Konstitucija,</li> <li>• suformuluoja viešojo valdymo veiklos pagrindus,</li> <li>• turi stiprų vertybinį pagrindą</li> <li>• ir kartu yra gana „lankstūs“ ta prasme, kad jų turinys nėra amžinas ir nekintantis, o priklauso ir nuo pačios visuomenės vertybinių pokyčių.</li> </ul> <p>Lietuvoje viešojo administravimo principai reglamentuoti Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme.</p> <p>Jame įteisinta trylika principų: atsakomybės už priimtus sprendimus, draudimo keisti į blogąją pusę (non reformatio in peius), efektyvumo, įstatymo viršenybės, išsamumo, lygiateisiškumo, naujovių ir atvirumo permainoms, nepiktnaudžiavimo valdžia, objektyvumo, proporcingumo, skaidrumo, subsidiarumo, vieno langelio.</p> <p>Šiais principais savo veikloje privalo vadovautis visi viešojo administravimo subjektai.</p> <p>Viešajame administravime svarbūs ir bendrieji teisės principai, aiškiai apibrėžti ir tiesiogiai įtvirtinti Lietuvos Respublikos Konstitucijos normose:</p>	Animacija	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• teisingumas – universalus bendrasis teisės principas, reiškiantis moralinę asmens nuostatą ir kriterijų, pagal kurį vertinami visi asmenų poelgiai;</li> <li>• protingumas - reikalaujantis, kad asmuo elgtųsi apdairiai, rūpestingai, atidžiai, teisingai ir sąžiningai;</li> <li>• sąžiningumas – asmens gebėjimas vertinti savo poelgius pagal moralės reikalavimus.</li> </ul> <p>Teisingumas, protingumas ir sąžiningumas yra vertybiniai kriterijai, leidžiantys viešajame valdyme priimti patį teisingiausią, protingiausią ir sąžiningiausią sprendimą.</p> <p>Šiais principais grindžiamas viešasis valdymas Lietuvoje.</p>		
<p><b>Viešojo administravimo įstatymas įvardija ir apibrėžia viešojo administravimo principus ir jų turinį.</b></p> <p><b>ATSAKOMYBĖS UŽ PRIIMTUS SPRENDIMUS PRINCIPAS.</b>  Šis principas reiškia, kad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ viešojo administravimo subjektas,</li> <li>✓ vykdydamas administracinį reglamentavimą ar priimdamas administracinius sprendimus,</li> <li>✓ turi prisiimti atsakomybę už administracinio reglamentavimo ar priimtų administracinių sprendimų sukeltus padarinius.</li> </ul> <p><b>DRAUDIMO KEISTI Į BLOGĄJĄ PUSĘ PRINCIPAS (non reformatio in peius).</b>  Šis principas reiškia, kad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ viešojo administravimo subjektas,</li> <li>✓ priimdamas administracinės procedūros sprendimą,</li> <li>✓ negali pabloginti asmens, dėl kurio kreipimosi pradėta administracinė procedūra, padėties.</li> </ul> <p><b>EFEKTYVUMO PRINCIPAS.</b>  Šis principas reiškia, kad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ viešojo administravimo subjektas,</li> <li>✓ priimdamas ir įgyvendindamas sprendimus,</li> <li>✓ jam skirtus išteklius naudoja kuo mažesnėmis sąnaudomis ir siekia geriausio rezultato.</li> </ul> <p><b>ĮSTATYMO VIRŠENYBĖS PRINCIPAS.</b>  Šis principas reiškia, kad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ įgaliojimai atlikti viešąjį administravimą viešojo administravimo subjektams turi būti nustatyti laikantis Viešojo administravimo įstatymo nustatytų reikalavimų,</li> <li>✓ viešojo administravimo subjektų veikla turi atitikti Viešojo administravimo įstatyme išdėstytus teisinius pagrindus,</li> <li>✓ administraciniai sprendimai, susiję su asmenų teisių ir pareigų įgyvendinimu, visais atvejais turi būti pagrįsti įstatymais.</li> </ul> <p><b>IŠSAMUMO PRINCIPAS.</b>  Šis principas reiškia, kad viešojo administravimo subjektas į prašymą ar skundą turi atsakyti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ aiškiai ir argumentuotai,</li> </ul>	<p><b>Tekstas</b></p> <p><b>Informatyvios iliustracijos/nuotraukos (Carousel)? arba animacija</b></p>	

<p>✓ nurodydamas visas prašymo ar skundo nagrinėjimui įtakos turėjusias aplinkybes ir konkrečias teisės aktų nuostatas, kuriomis rėmėsi vertindamas prašymo ar skundo turinį.</p> <p><b>LYGIATEISIŠKUMO PRINCIPAS.</b> Šis principas reiškia, kad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ viešojo administravimo subjektas,</li> <li>✓ priimdamas administracinius sprendimus,</li> <li>✓ turi atsižvelgti į tai, kad įstatymui visi asmenys lygūs,</li> <li>✓ ir negali varžyti jų teisių ar teikti jiems privilegijų dėl jų lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės ir turtinės padėties, seksualinės orientacijos, išsilavinimo, religinių ar politinių pažiūrų, veiklos rūšies ir pobūdžio, gyvenamosios vietos ir kitų aplinkybių.</li> </ul> <p><b>NAUJOVIŲ IR ATVIRUMO PERMAINOMS PRINCIPAS.</b> Šis principas reiškia, kad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ viešojo administravimo subjektas turi ieškoti naujų ir veiksmingų būdų, kaip geriau spręsti problemas, iškylančias vykdant viešąjį administravimą,</li> <li>✓ taip pat nuolat tobulinti savo veiklą taikydamas pažangiausius metodus, modelius, technologijas, priemones ar gerosios patirties pavyzdžius.</li> </ul> <p><b>NEPIKTNAUDŽIAVIMO VALDŽIA PRINCIPAS.</b> Šis principas reiškia, kad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ viešojo administravimo subjektams</li> <li>✓ draudžiama atlikti viešojo administravimo funkcijas neturint Viešojo administravimo įstatymo nustatyta tvarka suteiktų viešojo administravimo įgaliojimų</li> <li>✓ arba priimti administracinius sprendimus siekiant kitų, negu įstatymų ar kitų teisės aktų nustatyta, tikslų.</li> </ul> <p><b>OBJEKTIVUMO PRINCIPAS.</b> Šis principas reiškia, kad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ administracinio sprendimo priėmimas</li> <li>✓ ir kiti oficialūs viešojo administravimo subjekto veiksmai</li> <li>✓ turi būti nešališki ir objektyvūs.</li> </ul> <p><b>PROPORCINGUMO PRINCIPAS.</b> Šis principas reiškia, kad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ administracinio sprendimo mastas</li> <li>✓ ir jo įgyvendinimo priemonės</li> <li>✓ turi atitikti būtinus ir pagrįstus administravimo tikslus.</li> </ul>		
--	--	--

	<p><b>SKAIDRUMO PRINCIPAS.</b> Šis principas reiškia, kad viešojo administravimo subjekto veikla turi būti vieša, išskyrus įstatymų nustatytus atvejus.</p> <p><b>SUBSIDIARUMO PRINCIPAS.</b> Šis principas reiškia, kad:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ viešojo administravimo subjektų sprendimai</li><li>✓ turi būti priimami ir įgyvendinami</li><li>✓ žemiausiu efektyvumą galinčiu užtikrinti viešojo administravimo sistemos lygmeniu.</li></ul> <p><b>VIENO LANGELIO PRINCIPAS.</b> Šis principas reiškia, kad:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ asmeniui informacija suteikiama,</li><li>✓ prašymas ar skundas priimamas ir atsakymas į juos pateikiamas</li><li>✓ vienoje darbo vietoje.</li></ul> <p>Prašymą ar skundą nagrinėja ir informaciją iš savo struktūrinių padalinių, pavaldžių subjektų, prireikus ir iš kitų viešojo administravimo subjektų gauna pats prašymą ar skundą nagrinėjantis ir administracinį sprendimą priimantis viešojo administravimo subjektas, neįpareigodamas tai atlikti prašymą ar skundą padavusio asmens.</p> <p><b>SĖKMĖS SAVO IR ĮSTAIGOS VEIKLOJE ĮGYVENDINANT ŠIUOS PRINCIPUS!</b></p>					
	<p><b>Pasitikrinkite, kaip supratote viešojo administravimo principų turinį.</b></p> <p><b>Sujunkite teisingas poras.</b> Užtikrinant subsidiarumo principą – sprendimai įgyvendinami žemiausiu efektyvumą užtikrinančiu lygmeniu. Užtikrinant proporcingumo principą – administracinio sprendimo mastas turi atitikti būtinus ir pagrįstus administravimo tikslus. Užtikrinant išsamumo principą – į skundą ar prašymą atsakoma aiškiai ir argumentuotai. Užtikrinant objektyvumo principą - viešojo administravimo subjekto veiksmai turi būti nešališki. Užtikrinant įstatymo viršenybės principą - administraciniai sprendimai, susiję su asmenų teisių ir pareigų įgyvendinimu, turi būti pagrįsti įstatymais.</p>	<p><b>Sujungti teisingas poras. (Matching)</b></p>				
3.2	<p><b>Įstatymų viršenybės principas.</b></p>					
	<p><b>Įstatymų viršenybės principas – pagrindinis viešojo valdymo principas, grindžiamas konstituciniais principais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• atsakingo (gero) valdymo principu;</li><li>• teisinės valstybės principu.</li></ul>	<p><b>Tekstas Sąrašai (List)</b></p>				
	<table><tr><td></td><td><p><b>Principo reikalavimai viešojo valdymo institucijoms</b></p></td><td><p><b>Principų turinio detalesnis atskleidimas</b></p></td></tr></table>		<p><b>Principo reikalavimai viešojo valdymo institucijoms</b></p>	<p><b>Principų turinio detalesnis atskleidimas</b></p>		
	<p><b>Principo reikalavimai viešojo valdymo institucijoms</b></p>	<p><b>Principų turinio detalesnis atskleidimas</b></p>				

	Konstitucinis atsakingo (gero) valdymo principas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suponuoja tai, kad valstybės institucijos ir pareigūnai turi vykdyti savo funkcijas vadovaudamiesi Konstitucija, teise, veikdami Tautos ir Lietuvos valstybės interesais, tinkamai įgyvendinti jiems Konstitucijos ir įstatymų suteiktus įgaliojimus;</li> <li>• atskleidžia, kad viešojo administravimo veikla yra realaus valstybės bendravimo ir bendradarbiavimo su jos gyventojais bei kitais suinteresuotais asmenimis atspindys;</li> <li>• pagrindžia požiūrį, kad viešasis administravimas daro tiesioginę įtaką gyventojų ir kitų suinteresuotų asmenų požiūriui į valstybę, lemia pasitikėjimą ja, formuoja aktyvią ir sąmoningą visuomenę.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mokymų modulyje "Valstybės tarnybos veiklos principai".</li> <li>2. LVAT biuletenyje Nr. 30. Prieiga internete: <a href="https://www.lvat.lt/data/public/uploads/2018/01/biuletenis_30-apibendrinimas.pdf">https://www.lvat.lt/data/public/uploads/2018/01/biuletenis_30-apibendrinimas.pdf</a></li> <li>3. ES Pagrindinių teisių chartijos ataskaitoje. Prieiga internete: <a href="http://ec.europa.eu/justice/fundamental-rights/files/2014_annual_charter_report_en.pdf">http://ec.europa.eu/justice/fundamental-rights/files/2014_annual_charter_report_en.pdf</a></li> <li>4. Europos gero administracinio elgesio kodekse. Prieiga internete: <a href="http://www.ombudsman.europa.eu/en/resources/code.faces#/page/1">http://www.ombudsman.europa.eu/en/resources/code.faces#/page/1</a></li> <li>5. ES administracinės teisės mokslinių tyrimų tinklo parengtame Pavyzdinių Europos Sąjungos administracinio proceso taisyklių rinkinyje. Prieiga internete: <a href="http://www.reneual.eu/">http://www.reneual.eu/</a></li> </ol>		
	Konstitucinis teisinės valstybės principas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poįstatyminiais teisės aktais <b>negalima nustatyti tokio teisinio reguliavimo, kuris konkuruotų su nustatytoju įstatyme.</b></li> <li>• Poįstatyminiai teisės aktai <b>negali prieštarauti įstatymams, konstituciniams įstatymams ir Konstitucijai.</b></li> <li>• Poįstatyminiai teisės aktai turi būti <b>priimami remiantis įstatymais.</b></li> <li>• Poįstatyminis teisės aktas yra <b>įstatymo normų taikymo aktas, nepaisant to, ar tas aktas yra vienkartinio (ad hoc) taikymo, ar nuolatinio galiojimo.</b></li> </ul> <p>Konstitucija draudžia žemesnės galios teisės aktais reguliuoti tuos santykius, kurie gali būti reguliuojami tik aukštesnės galios teisės aktais.</p> <p>Tais atvejais, kai Konstitucijoje nereikalaujama tam tikrų joje nurodytų santykių reguliuoti būtent įstatymu ir kai pagal Konstituciją tokių santykių reguliavimas nėra priskirtas kitų valstybės valdžią vykdančių institucijų išimtinai kompetencijai, įstatymų leidėjas gali įstatyme nustatyti ir tai, kad tam tikrus santykius reguliuoja Vyriausybė ar jos įgaliota institucija.</p>	<p>Konstitucinio Teismo 2007 m. rugsėjo 6 d., 2010 m. kovo 9 d., 2012 m. balandžio 18 d., 2013 m. vasario 20 d., 2013 m. gegužės 9 d. nutarimai.</p> <p>Konstitucinio Teismo 2007 m. lapkričio 29 d., 2009 m. rugsėjo 2 d., 2012 m. balandžio 18 d. nutarimai.</p> <p>Konstitucinio Teismo 2014 m. gegužės 9 d. nutarimas, 2007 m. gegužės 5 d. nutarimas.</p>		
	<b>Įstatymų viršenybės principas viešajame valdyme grindžiamas šiais reikalavimais:</b>  <b>TEISĖTUMAS.</b> Viešojo valdymo subjektų priimami sprendimai turi būti paremti teise, įstatymais ir poįstatyminiais teisės aktais; veikla vykdoma nenukrypstant nuo įstatymų ir poįstatyminių teisės aktų reikalavimų vykdymo ir jų laikymosi.			Tekstas	Informacija su išskleidžiamais

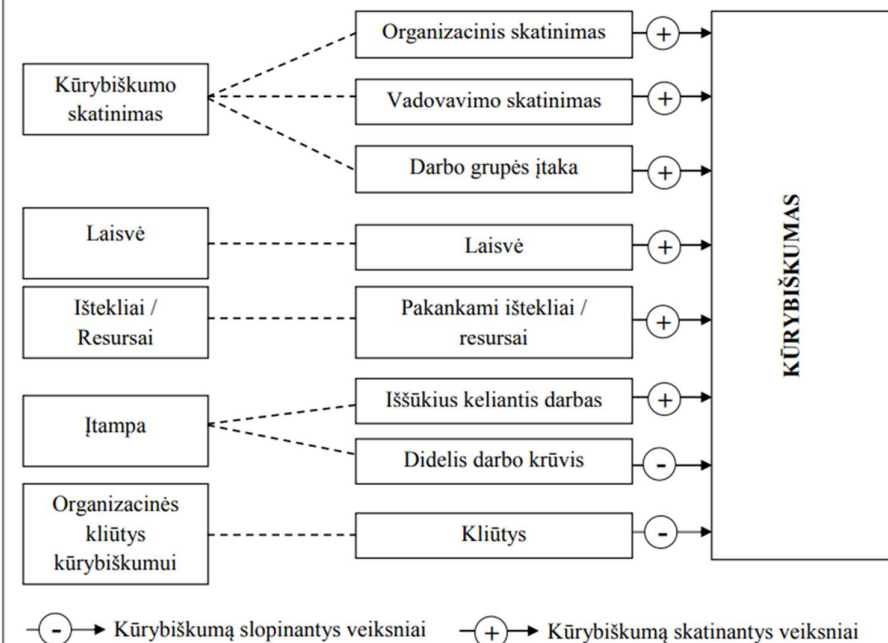
<p><b>IMPERATYVUS REGULIAVIMO METODAS.</b> Viešojo valdymo subjektų veikla turi atitikti administracinės teisės imperatyvų reguliavimo metodą „Tik taip ir tik tokiu būdu kaip tai nurodyta teisės akte“.</p> <p><b>ĮSTATYMU APIBRĖŽTI ĮGALIOJIMAI ATLIKTI VIEŠĄJĮ ADMINISTRAVIMĄ.</b> Įgaliojimai atlikti viešąjį administravimą viešojo administravimo subjektams turi būti nustatyti laikantis Viešojo administravimo įstatymo nustatytų reikalavimų.</p> <p><b>ĮSTATYMU APIBRĖŽTI VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO VEIKLOS PAGRINDAI.</b> Viešojo administravimo subjektų veikla turi atitikti Viešojo administravimo įstatyme išdėstytus teisinius pagrindus.</p> <p><b>IMPERATYVŲS REIKALAVIMAI ADMINISTRACINIAMS SPRENDIMAMS.</b> Administraciniai sprendimai, susiję su asmenų teisių ir pareigų įgyvendinimu, visais atvejais turi būti pagrįsti įstatymais.</p>	<p><b>laukais (Accordion)</b></p>	
<p><b>Įstatymų viršenybės principas viešajame valdyme grindžiamas teisės aktų hierarchijos taisykle.</b></p> <p><b>Teisės aktų hierarchija – tai sistema, sudaryta iš pakopų, susijusių pavaldumo ryšiais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• parodo teisės akto vietą, reikšmę, viršenybę, priklausomai nuo jį priėmusios institucijos vaidmens, reikšmės, konstitucinių įgaliojimų ir kompetencijos;</li> <li>• grindžiama juridinės galios diferencijavimu: žemesnę vietą hierarchijoje užimantis teisės aktas privalo neprieštarauti ant aukštesnio hierarchijos sistemos laiptelio esančiam teisės aktui.</li> </ul>	<p><b>Tekstas Sąrašai (List)</b></p>	
<p>„Jei norminis teisės aktas prieštarauja aukštesnės galios teisės aktui yra pažeidžiamas iš konstitucinio teisinės valstybės principo, kitų konstitucinių imperatyvų kylantis reikalavimas įstatymų leidėjui, kitiems teisėkūros subjektams paisyti iš Konstitucijos kylančios teisės aktų hierarchijos“.</p> <p>(LVAT 2015-06-17 sprendimas administracinėje byloje Nr. I-5-442/2015; 2014-10-31 sprendimas administracinėje byloje Nr. I858-13/2014 ir kt.). administracinėje byloje Nr. I444-4/2008, 2011-06-20 sprendimas administracinėje byloje Nr. I756-6/2011).</p>	<p><b>Citata (Quote)</b></p>	
<p><b>Įstatymų viršenybės principas ir viešojo administravimo subjekto kompetencija.</b></p> <p><b>Kompetencija – tai viešojo administravimo subjektui suteikti įgaliojimai ir jam nustatyti teisiniai įpareigojimai.</b></p> <p><b>Viešojo administravimo subjektai privalo veikti tik pagal aukštesnės galios teisės aktais jiems suteiktą kompetenciją.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencija turi būti nustatyta įstatymu.</li> <li>• Veikla vykdoma tik jiems priskirtos kompetencijos ribose.</li> <li>• Bet kokie viešojo administravimo subjektų veiksmai ar sprendimai, priimti viršijant nustatytą kompetenciją, pripažįstami neteisėtais.</li> </ul> <p><b>Viešojo administravimo subjekto kompetencija teisėkūroje.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viešojo administravimo subjektui viršijus jam teisės aktais suteiktą kompetenciją ir priėmus norminį administracinį aktą, kurį jis nėra įgaliotas priimti, būtų pažeistas Konstitucijoje įtvirtintas teisinės valstybės principas.</li> <li>• Teismas nevertina ginčijamo administracinio akto bei veiksmų (ar neveikimo) politinio ar ekonominio tikslingumo požiūriu, o tik nustato, ar konkrečiu atveju nebuvo pažeistas įstatymas ar kitas teisės aktas, ar administravimo subjektas neviršijo kompetencijos, taip pat, ar aktas (veika) neprieštarauja tikslams bei uždaviniams, dėl kurių institucija buvo įsteigta ir gavo atitinkamus įgaliojimus.</li> </ul> <p><b>Draudimas veikti <i>ultra vires</i>“.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ultra vires</i> – tai viešojo administravimo subjekto veikimas viršijant jam nustatytos kompetencijos ribas.</li> </ul>	<p><b>Tekstas</b></p> <p><b>Informatyvios iliustracijos/nuotraukos (Carousel) arba kitas įrankis</b></p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viešojo administravimo subjektai “gali atlikti tik tai, kas numatyta įstatyme”, jiems “neleidžiama daryti to, ko įstatymas nenumato”.</li> <li>Pareiga remtis įstatymais, be kita ko, reiškia ir viešojo administravimo subjekto pareigą veikti tik pagal įstatymų nustatytą kompetenciją.</li> </ul> <p><b>Pavedimai teisėkūroje.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bendrasis įgaliojimas viešojo administravimo subjektui leisti administracinius teisės aktus būna konkretinamas atitinkamais pavedimais.</li> <li>Jeigu hierarchijos požiūriu aukštesnis viešojo administravimo subjektas nėra pavadęs kitam administravimo subjektui atlikti konkrečių administracinį veiksmą ir tokio įgaliojimo subjektui nesuteikia kiti teisės aktai, tai būna pagrindas konstatuoti, kad šis subjektas veikė <i>ultra vires</i>.</li> <li>Tuo atveju, jei viešojo administravimo subjektas veikia pagal kito administravimo subjekto rašytinį pavedimą, tai draudimo veikti <i>ultra vires</i> aspektu yra svarbus to pavedimo turinio aiškinimas.</li> <li>Subjektas, kuriam pavesta atlikti tam tikrą veiksmą, privalo veikti neperžengdamas pavedimo ribų.</li> <li>Veikimo <i>ultra vires</i> draudimas galioja ne tik viešojo administravimo subjektams, bet ir jo kontrolės subjektams.</li> </ul>		
	<p>Pasitikrinkime, <b>kaip Jūs suprantate įstatymų viršenybės principą.</b></p> <p><b>Surūšiuokite korteles į dvi skirtingas grupes.</b></p> <p>Antraštės (item):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Viešojo administravimo subjektai turi vykdyti įgaliojimus pagal jiems įstatymų suteiktą kompetenciją – teisinga.</li> <li>Valstybės tarnautojas gali tirti skundą neturėdamas aiškaus vadovo pavedimo – neteisinga.</li> <li>Vadovas, gavęs skundą, gali formuluoti tokio turinio pavedimą „darbui“ – neteisinga.</li> <li>Administraciniame sprendime nebūtina nurodyti teisinį pagrindą – neteisinga.</li> <li><i>Ultra vires</i> konstatuojama veikiant kompetencijos ribose - neteisinga.</li> <li>Teismas nevertina viešojo administravimo subjekto veiksmų ekonominio tikslingumo atžvilgiu – teisinga.</li> <li>Pojstatyminiai teisės aktai turi būti priimami remiantis įstatymais – teisinga.</li> </ul> <p>Grupės (category) -2:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Teisinga.</li> <li>Neteisinga.</li> </ol>	<b>Rūšiavimas į grupes (categories) (Sorting)</b>	
<b>3.3</b>	<b>Atsakomybės už priimtus sprendimus principas.</b>		
	<p><b>Atsakomybės už priimtus sprendimus principas nustatytas:</b></p> <p><b>Valstybės tarnybos įstatymas.</b> Valstybės tarnautojas atsako už savo veiksmų padarinius, naudojamos informacijos, dokumentų tinkamą naudojimą ir konfidencialumą; valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos vadovo reikalavimu atsiskaito už savo veiklą institucijoje ir įstaigoje nustatyta tvarka.</p> <p><b>Viešojo administravimo įstatymas.</b> Viešojo administravimo subjektas, vykdydamas administracinį reglamentavimą ar priimdamas administracinius sprendimus, turi prisiimti atsakomybę už administracinio reglamentavimo ar priimtų administracinių sprendimų sukeltus padarinius.</p> <p><b>Civilinio kodekso 6.271 straipsnis.</b> Civilinio kodekso 6.271 straipsnis nustato atsakomybę už žalą, atsiradusią dėl valdžios institucijų neteisėtų veiksmų.</p>	<b>Informacija su išskleidžiamais laukais (Accordion)</b>	

<p><b>Atsakomybės už priimtus sprendimus principas įtvirtina atsakomybę už blogą viešąjį administravimą.</b> Plačiau, kas yra geras (atsakingas) viešasis administravimas, ir, kaip įgyvendinama teisė į gerą administravimą žr. 2 modulyje „Valstybės tarnybos veiklos principai“.</p>	Tekstas	
<p><b>Valstybės tarnybos ir Viešojo administravimo įstatymuose nustatyta atsakomybė už priimtus sprendimus detalizuojama Civilinio kodekso 6.271 straipsnyje, kuriame įtvirtinta civilinė atsakomybė už žalą, atsiradusią dėl valdžios institucijų neteisėtų veiksmų.</b> Civilinė atsakomybė atsiranda esant šiems pagrindams:</p> <p><b>Valstybės atsakomybė.</b> Žalą, atsiradusią dėl valstybės valdžios institucijų neteisėtų aktų, privalo atlyginti valstybė iš valstybės biudžeto nepaisydama konkretaus valstybės tarnautojo ar kito valstybės valdžios institucijos darbuotojo kaltės.</p> <p><b>Savivaldybės atsakomybė.</b> Žalą, atsiradusią dėl savivaldybės valdžios institucijų neteisėtų aktų, privalo atlyginti savivaldybė iš savivaldybės biudžeto nepaisydama savo darbuotojų kaltės.</p> <p><b>Subjektas, kurio padaryta žala turi būti atlyginta.</b> Viešosios valdžios institucija laikomas bet koks viešosios teisės subjektas (valstybės ar savivaldybės institucija, pareigūnas, valstybės tarnautojas ar kitoks šių institucijų darbuotojas ir t. t.), taip pat privatus asmuo, atliekantis valdžios funkcijas.</p> <p><b>Neteisėtas aktas, už kurį atlyginama žala.</b> Terminas „neteisėtas aktas“ reiškia bet kokią valdžios institucijos ar jos darbuotojų veiksmą (veikimą, neveikimą), kuris tiesiogiai daro įtakos asmenų teisėms, laisvėms ir interesams (valstybės ar savivaldybės institucijų priimami teisės ar individualūs aktai, administraciniai aktai, fiziniai aktai ir t. t., išskyrus teismo nuosprendžius, sprendimus ir nutartis).</p> <p><b>Civilinės atsakomybės atsiradimo sąlygos.</b> Valstybės ar savivaldybės civilinė atsakomybė pagal šį straipsnį atsiranda, jeigu valdžios institucijų darbuotojai neveikė taip, kaip pagal įstatymus šios institucijos ar jų darbuotojai privalėjo veikti.</p> <p><b>Teismų praktika.</b> LVAT 2021-12-08 nutartis Nr. eA-2574-629/2021 LVAT 2021-10-20 nutartis Nr. eA-1940-789/2021 LVAT 2017-12-13 nutartis Nr. A-835-415/2017</p>	<p>Tekstas</p> <p>Atverčiamos iliustracijos/nuotraukos su tekstu</p>	
<p><b>Pažymėkite teisingą atsakymą (galimi keli teisingi variantai):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Žala, atsiradusi dėl neteisėto valstybės įstaigos vadovo priimto teisės akto, turi būti atlyginta – teisinga</li> <li>• Įstaigos vadovas priėmė neteisėtą teisės aktą, bet žala nebuvo padaryta. Valstybė turi atlyginti už neteisėtą teisės aktą - neteisinga</li> <li>• Vadovas neatliko veiksmo, kurį turėjo atlikti pagal įstatymą ar kitą teisės aktą, todėl žala turi būti atlyginta- teisinga</li> <li>• Tarp neteisėtų vadovo veiksmų ir padarytos žalos nėra priežastinio ryšio, bet žala turi būti atlyginta - neteisinga</li> </ul>	Keli teisingi atsakymai iš kelių variantų (Multiple response)	

3.4	<b>Naujovių ir atvirumo permainoms principas.</b>		
	„Problemos suformulavimas yra kur kas svarbiau nei jos sprendimas, kuris gali būti tiesiog matematinių ar praktinių įgūdžių klausimas. Naujų klausimų kėlimas, naujų galimybių aptikimas, senų problemų matymas naujai – visa tai reikalauja lankios vaizduotės ir leidžia mokslui žengti tuos svarbius žingsnius į priekį.“ A. Einstein	<b>Citata (quote)</b>	
	<b>Naujovių ir atvirumo permainoms principo paskirtis</b> - užtikrinti, kad būtų atsižvelgiama į gerąją praktiką, t. y. praktiką, kuri yra pripažinta, įvertinta ir pasiteisinusi; taip pat atsižvelgiama į naujus sprendimo būdus, ir iš viso to, priimant sprendimus bei sprendžiant problemas, būtų išgaunama maksimali nauda.	<b>Tekstas</b>	
	<p><b>Europos inovacijų ir geresnio valdymo vietos lygmeniu strategija atskleidžia naujovių ir atvirumo permainoms principo turinio elementus.</b></p> <p><b>Problemų sprendimo būdo ir metodo ryšys.</b> Nauji ir efektyvūs problemų sprendimo būdai ieškomi ir suteikia pranašumą parenkant juos pagal modernius paslaugų teikimo metodus. Parenkant naują ir efektyvų būdą kartu taikomi modernūs metodai.</p> <p><b>Pasirengimas išbandyti naujas programas, su jomis eksperimentuoti ir mokytis iš kitų patirties.</b> Svarbus pasirengimas išbandyti naujas programas, su jomis eksperimentuoti ir mokytis iš kitų patirties. Atvirumas permainoms suprantamas ne kaip perėmimas to, ką kiti jau seniai išbandė, o kaip sugebėjimas patiems išbandyti naujoves ir su jomis eksperimentuoti.</p> <p><b>Palankaus klimato sudarymas norui siekti geresnių rezultatų tobulinant veiklą.</b> Palankus klimatas keistis yra sukuriamas noro pasiekti geresnių rezultatų. Ši nuostata paaiškina, kaip reikia siekti šio principo keliamų tikslų, t. y. visada norėti pasiekti kuo geresnius rezultatus, sudarant tokią aplinką, kuri leidžia keistis, tobulėti ir judėti į priekį.</p> <p><b>Ryšys su geru (atsakingu) viešuoju administravimu.</b> Europos Sąjungos teisinėje sistemoje naujovių ir atvirumo permainoms principas neatsiejamas nuo gero viešojo administravimo. Norint užtikrinti kokybišką viešąjį administravimą, visada pabrėžiama šio principo svarba.</p> <p><b>Kūrybiškumo svarba.</b> Viešajame sektoriuje naujovių ir atvirumo permainoms principas įgyvendinamas pasitelkiant kūrybiškumą.</p> <p>Plačiau: Europos inovacijų ir geresnio valdymo vietos lygmeniu strategija. Prieiga per internetą: <a href="http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/Strategy_Innovation/Strategie2007_en.pdf">http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/Strategy_Innovation/Strategie2007_en.pdf</a></p>		
	<b>Esminiai kūrybiškumą sąlygojantys veiksniai viešajame valdyme.</b>		





**Siekiant viešajame administravime naujovių ir atvirumo permainoms principo įgyvendinimo vadovai turi atkreipti dėmesį į tai, kad:**

- svarbi skatinanti vadovų lyderystė;
- svarbi organizacinė struktūra – kūrybiški darbuotojai turi būti pastebėti;
- svarbi darbo grupės įtaka – kūrybiškai sutelkti darbuotojai gali tapti įstaigos tobulėjimo garantu;
- svarbios aplinkos detalės: laikas, vieta, materialiniai ištekliai, sureguliuoti teisiniai santykiai;
- reikia įvertinti konkrečių darbuotojų darbo pobūdį: ne visi darbuotojai linkę dirbti komandinio darbo metodu;
- organizacijos darbuotojas yra asinė detalė leidžianti organizacijai vystytis norima linkme;
- svarbu vertinti ir įvertinti kūrybiškus darbuotojus, nes žmogiškieji ištekliai yra tokie pat kritiniai rodikliai kaip ir strateginis organizacijos planas, todėl kūrybiški darbuotojai leidžia organizacijoms išlikti dinamiškoje aplinkoje, kurti naujas paslaugas bei prekes;
- įstaiga privalo suteikti pakankamai resursų ir aplinkos detalių kūrybiškų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui ir išlaikymui.













**Pasitikrinkite, kaip supratote naujovių ir atvirumo permainoms principo turinį.**

**Sujunkite teisingas poras.**

Naujovių ir atvirumo permainoms principas - viešajame valdyme primena apie būtinybę atsižvelgti į nuolat besikeičiančią aplinką.

**Sujungti teisingas poras. (Matching)**

	<p>Pasirengimas išbandyti naujas programas, su jomis eksperimentuoti ir mokytis iš kitų patirties – svarbus veiksnys užtikrinant naujovių ir atvirumo permainoms principą.</p> <p>Naujovių ir atvirumo permainoms principas - siejamas su nuolat besivystančiomis technologijomis.</p> <p>Europos Sąjungos teisinėje sistemoje naujovių ir atvirumo permainoms principas - neatsiejamas nuo gero viešojo administravimo.</p> <p>Naujovių ir atvirumo permainoms principas - praktikoje nėra plačiai detalizuojamas ir interpretuojamas.</p>		
	<p><b>Apibendrinimas</b></p> <p>Modulyje plačiau aptarti du pagrindiniai viešojo administravimo principai: įstatymų viršenybės ir atsakomybės už priimtus sprendimus. Taip pat aptartas palyginti su kitais principais naujas, neišplėtotas naujovių ir atvirumo permainoms principas. Kiti principai plačiau aptariami kitose šio modulio ir kitų modulių temose.</p>		
<b>4.</b>	<b>Viešojo valdymo inovacijų koncepcija.</b>		
<b>4.1</b>	<b>Viešojo sektoriaus inovacijų apibrėžtis.</b>		
	<p>Vieningo sutarimo, kuriuo būtų apibrėžiama inovacijų samprata, mokslininkų ir praktikų bendruomenėje nėra. Visgi dauguma mokslininkų sutaria, kad <b>inovacijos apima naujų idėjų sukūrimą ir jų įgyvendinimą</b>. Norint suvokti viešojo sektoriaus inovacijas, svarbu suvokti platesnį jų kontekstą. <b>Viešojo sektoriaus (ir viešojo valdymo) inovacijos yra sąlyginai naujas tyrinėjimų objektas, tad vieninga šių inovacijų samprata taip pat kol kas tik formuojama.</b> Visgi augantis supratimas, kad viešojo sektoriaus inovacijos yra kertinis veiksnys, siekiant kurti dabarties ir ateities poreikius atitinkantį viešąjį sektorių, bei politikos formuotojų pastangos kurti palankias sąlygas viešojo valdymo inovacijoms, verčia ieškoti aiškaus ir suinteresuotoms šalims suprantamo viešojo valdymo inovacijų apibrėžimo. Mokslinėje literatūroje sutariama, kad <b>viešojo sektoriaus inovacijos turi pasižymėti dviem pagrindiniais bruožais – naujumu ir sukurta verte.</b></p> <p><b>Naujumas suprantamas, kaip objektyvus naujumas arba reikšmingas patobulinimas organizacijos kontekste, tačiau įdiegtas spendimas gali būti įkvėptas kitų organizacijų diegiamų sprendinių ar nukopijuotas.</b> Oslo vadovas, pateikiantis duomenų apie inovacijas rinkimo, teikimo ir naudojimo gaires, inovaciją apibrėžia organizaciniame lygmenyje. <b>Inovacija apibūdinama, kaip tiriamos organizacijos kontekste naujas arba patobulintas produktas arba procesas, reikšmingai besiskiriantį nuo ankstesnių jo versijų ir prieinamas potencialiems naudotojams (produkto atveju) arba naudojamas organizacijoje (proceso atveju).</b> Oslo vadovas yra skirtas inovacijų nagrinėjimui visuose, tame tarpe ir viešajame, sektoriuose. Vis dėlto naujumą viešajame ir privačiame sektoriuje galima vertinti skirtingai – viešajame sektoriuje naujumas daugiau nagrinėjamas organizacijos lygmenyje, o privačiame sektoriuje svarbūs ir kiti laipsniai (ar tai nauja sektoriaus, pasaulio lygiu).</p> <p><b>Vertės apibrėžimas viešojo sektoriaus organizacijose yra kompleksiškesnis negu privačiame sektoriuje, kur inovacijos vertę paprastai galima apibrėžti ekonominiais terminais. Kadangi viešojo sektoriaus tikslas nėra ekonominis, sutariama, kad viešojo sektoriaus (valdymo) inovacijos turėtų vesti prie vertės visuomenei kūrimo.</b> Inovacijų kuriamą vertę galima apibūdinti siejant ją su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kokybe.</b> Inovacijų diegimas padeda kurti reikšmingesnes, patrauklesnes, geriau prieinamas ir geresnę vartotojo patirtį teikiančias paslaugas, efektyvesnius procesus bei viešąją politiką.</li> <li>• <b>Rezultatyvumu.</b> Inovacijos sukuria galimybes pasiekti geresnius viešosios politikos rezultatus, tokius kaip gerėjanti žmonių sveikata, mokymasis, darbo vietų kūrimas, aplinkos tausojimas ir pan.</li> <li>• <b>Produktyvumu.</b> Inovacijų diegimas sudaro sąlygas viešųjų organizacijų valdymo produktyvumo didinimui (pvz., sutrumpėjo paslaugos teikimo laikas, supaprastėjo gavimo procesas, sumažėjo kaina ir pan.) ir didesniai darbuotojų pasitenkinimui.</li> <li>• <b>Demokratiškumu.</b> Inovacijos sukuria galimybes didesniai demokratiniam visuomenės ir kitų suinteresuotų šalių įtraukimui ir dalyvavimo stiprinimui, atskaitomybės užtikrinimui, didesniai skaidrumui ir lygybei.</li> </ul>	<b>Video</b>	

<p>Viešojo sektoriaus inovacijų samprata yra gana bendra, todėl, siekiant aiškiau suvokti inovacijos pobūdį, išskiriamos specifinės <b>inovacijų rūšys. Šios rūšys yra atskiriamos pagal objektą, kuris yra tobulinamas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Paslaugos arba produkto inovacija.</li><li>• Proceso inovacija.</li><li>• Valdysenos inovacija.</li><li>• Konceptuali (paradigmos) inovacija.</li></ul> <p>Reikia pastebėti, kad nors toks inovacijų izoliavimas ir leidžia geriau suvokti inovacijos pobūdį bei organizacijos inovacinį elgesį, tačiau <b>praktikoje kelios inovacijų rūšys gali būti susietos tvirtomis sąsajomis, lemti viena kitą, atsirasti vienu metu ar būti mišraus tipo.</b> Atkreiptinas dėmesys, kad kitaip negu privačiame sektoriuje, viešojo sektoriaus inovacijos susiformuoja politiniame – organizaciniame kontekste.</p>												
<p><b>Viešojo sektoriaus inovacijų tipologija</b></p> <table><tr><th>Tipas</th><th>Objektas</th></tr><tr><td><p><b>Paslaugos arba produkto inovacija</b></p></td><td>Paslaugos ar produktai, kurie yra nauji arba reikšmingai patobulinti lyginant su šiuo metu organizacijos siūlomomis paslaugomis ar produktais. Šios inovacijos apima reikšmingus patobulinimus paslaugų ar produktų charakteristikose, produkto prieinamume vartotojams ar kaip jis vartojamas. Šios inovacijos gali apimti ir naujus produktų ar paslaugų teikimo vartotojams būdus (dažnai pasitelkiant technologijas).</td></tr><tr><td><p><b>Proceso inovacija</b></p></td><td>Vidinių ar išorinių procesų kokybės ar veiksmingumo didinimas. Proceso inovacijos gali apimti naujus vadybos, darbo organizavimo, sprendimo priėmimo metodus. Taip pat proceso inovacijos gali apimti naujus ar reikšmingai patobulintus paslaugų ir produktų kūrimo būdus.</td></tr><tr><td><p><b>Valdysenos inovacijos</b></p></td><td>Naujos visuomenės / verslo / kitų sektorių įtraukimo formos ir demokratinės institucijos, skirtos spręsti konkrečią viešojo valdymo problemą. Valdysenos inovacijos gali reikšti pokyčius valdymo struktūrose ar formose, pokyčius kaip planuojamos ir teikiamos paslaugos bei inovacijas, kurios labiau įtraukia visuomenę arba vartotojus į paslaugų kūrimą ir diegimą bei valdysenos procesus.</td></tr><tr><td><p><b>Konceptuali inovacija</b></p></td><td>Naujos arba reikšmingai patobulintos pasaulėžiūros, įsitikinimų, politinės vizijos, strategijos ar politinės programos, kuriomis siekiama kurti viešąjį gėrį įvedimas.</td></tr></table>	Tipas	Objektas	<p><b>Paslaugos arba produkto inovacija</b></p> 	Paslaugos ar produktai, kurie yra nauji arba reikšmingai patobulinti lyginant su šiuo metu organizacijos siūlomomis paslaugomis ar produktais. Šios inovacijos apima reikšmingus patobulinimus paslaugų ar produktų charakteristikose, produkto prieinamume vartotojams ar kaip jis vartojamas. Šios inovacijos gali apimti ir naujus produktų ar paslaugų teikimo vartotojams būdus (dažnai pasitelkiant technologijas).	<p><b>Proceso inovacija</b></p> 	Vidinių ar išorinių procesų kokybės ar veiksmingumo didinimas. Proceso inovacijos gali apimti naujus vadybos, darbo organizavimo, sprendimo priėmimo metodus. Taip pat proceso inovacijos gali apimti naujus ar reikšmingai patobulintus paslaugų ir produktų kūrimo būdus.	<p><b>Valdysenos inovacijos</b></p> 	Naujos visuomenės / verslo / kitų sektorių įtraukimo formos ir demokratinės institucijos, skirtos spręsti konkrečią viešojo valdymo problemą. Valdysenos inovacijos gali reikšti pokyčius valdymo struktūrose ar formose, pokyčius kaip planuojamos ir teikiamos paslaugos bei inovacijas, kurios labiau įtraukia visuomenę arba vartotojus į paslaugų kūrimą ir diegimą bei valdysenos procesus.	<p><b>Konceptuali inovacija</b></p> 	Naujos arba reikšmingai patobulintos pasaulėžiūros, įsitikinimų, politinės vizijos, strategijos ar politinės programos, kuriomis siekiama kurti viešąjį gėrį įvedimas.	IT specialisto nuožiūra	
Tipas	Objektas											
<p><b>Paslaugos arba produkto inovacija</b></p> 	Paslaugos ar produktai, kurie yra nauji arba reikšmingai patobulinti lyginant su šiuo metu organizacijos siūlomomis paslaugomis ar produktais. Šios inovacijos apima reikšmingus patobulinimus paslaugų ar produktų charakteristikose, produkto prieinamume vartotojams ar kaip jis vartojamas. Šios inovacijos gali apimti ir naujus produktų ar paslaugų teikimo vartotojams būdus (dažnai pasitelkiant technologijas).											
<p><b>Proceso inovacija</b></p> 	Vidinių ar išorinių procesų kokybės ar veiksmingumo didinimas. Proceso inovacijos gali apimti naujus vadybos, darbo organizavimo, sprendimo priėmimo metodus. Taip pat proceso inovacijos gali apimti naujus ar reikšmingai patobulintus paslaugų ir produktų kūrimo būdus.											
<p><b>Valdysenos inovacijos</b></p> 	Naujos visuomenės / verslo / kitų sektorių įtraukimo formos ir demokratinės institucijos, skirtos spręsti konkrečią viešojo valdymo problemą. Valdysenos inovacijos gali reikšti pokyčius valdymo struktūrose ar formose, pokyčius kaip planuojamos ir teikiamos paslaugos bei inovacijas, kurios labiau įtraukia visuomenę arba vartotojus į paslaugų kūrimą ir diegimą bei valdysenos procesus.											
<p><b>Konceptuali inovacija</b></p> 	Naujos arba reikšmingai patobulintos pasaulėžiūros, įsitikinimų, politinės vizijos, strategijos ar politinės programos, kuriomis siekiama kurti viešąjį gėrį įvedimas.											

Šaltinis. STRATA (2022). Viešojo valdymo inovacijų koncepcija ir valdysenos modelis. Vyriausybės strateginės analizės

	<i>Centras.</i>		
	<p><b>Viešojo sektoriaus inovacija, kaip naujumas, pasižymi šiais bruožais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naujumo laipsnis yra mažesnę svarbą turintis kriterijus vertinant inovaciją.</li> <li>• Naujovė nebūtinai turi būti „iki šiol nematyta“ (inovacija gali būti ir dažnai yra kitur pastebėtos naujovės adaptacija).</li> <li>• Naujovė turi būti nauja viešojo sektoriaus organizacijoje.</li> <li>• Viešajame sektoriuje inovacija gali apimti perkūrimą arba adaptaciją naujame kontekste, vietoje ar nauju laiko periodu.</li> <li>• Tiek naujos ir pačių organizacijų atrastos, tiek kitų organizacijų sprendimų įkvėptos, tiek nukopijuotos praktikos viešojo sektoriaus kontekste yra laikomos vienodai vertingomis.</li> <li>• Paskatos inovuoti yra paremtos siekiu pagerinti valdymo ir paslaugų teikimo veiklas, siekiant didinti visuomenei kuriamą vertę.</li> <li>• Viešojo sektoriaus, kaip visumos, suvokimas veikia kaip paskata didesnei inovacijų sklaidai tarp viešojo sektoriaus organizacijų.</li> </ul> <p><b>Inovacijų naujumas viešajame sektoriuje suprantamas, kaip naujumas organizacijos kontekste, tačiau inovacija gali būti organizacijos sukurta, įkvėpta kitų sugalvotų sprendimų ir nukopijuota.</b></p>	<p><b>Sąrašai (List)</b></p> <p><b>Tekstas</b></p>	
	<p><b>Viešojo sektoriaus inovacija, kaip kuriama vertė, pasižymi šiais požymiais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tam, kad pokytis būtų laikomas inovacija, o ne kūrybiška idėja ar inovaciniu procesu, inovacija turi būti įdiegta ir sukurti vertė, kuri gali būti pamatuojama.</li> <li>• Inovacijų tikslas yra naujas sprendimas, kuriantis pozityvų pokytį.</li> <li>• Inovacijų kuriama vertė gali atsiskleisti viešojo sektoriaus institucijos viduje ir išorėje.</li> <li>• Organizacijos vidiniuose procesuose taikomos inovacijos gali prisidėti prie optimalesnių veiklos procesų kūrimo, didinti darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą bei stiprinti darbuotojų inovacinius ir viešojo administravimo gebėjimus.</li> <li>• Inovacijos, taikomos siekiant išorinių organizacijos tikslų, yra veiksminga priemonė personalizuoti teikiamas viešąsias paslaugas, gerinti jų kokybę, prieinamumą ir panaudojimą, rezultatyviau siekti viešosios politikos tikslų ir spręsti visuomenės problemas, įgyvendinti įsipareigojimus ir stiprinti demokratijos principus.</li> </ul>	<p><b>Sąrašai (List)</b></p>	
	<p><b>Viešojo sektoriaus inovacija</b> - reikšmingas pokytis viešojo sektoriaus kuriamuose produktuose ar paslaugose, procesuose, valdysenoje ar konceptualioje politikos orientacijoje. Naujumas apibrėžiamas viešojo sektoriaus organizacijos kontekste, tad inovacija gali būti laikoma naujovė, kuri ne tik sukurta pirmą kartą, tačiau ir įkvėpta kitų sukurto sprendimų ar nukopijuota. Tam, kad pokytis būtų laikomas inovacija jis turi sukurti vertę kokybės, rezultatyvumo, produktyvumo ar demokratiškumo aspektais.</p> <p><b>Pokytis</b></p>	<p><b>Tekstas</b></p> <p><b>informatyvios iliustracijos/nuotraukos (Carousel) arba paveikslėliai</b></p>	

NAUJAS ARBA REIŠKINGAI  
PAKEISTAS



Produktas  
arba paslauga



Procesas



Valdysenos  
modelis



Konceptuali  
politikos  
orientacija

**Naujumas organizacijos kontekste**

NAUJAS ORGANIZACIJOS  
KONTEKSTE, BET GALI BŪTI



Pirmą kartą  
sukurta




Įkvėptas kitų  
sukurtų  
sprendimų



Nukopijuotas

**Sukurta vertė/-ės**

			
	<p><b>Sujunkite teisingus teiginius apie viešojo sektoriaus inovacijas.</b></p> <p>Tam, kad pokytis būtų laikomas inovacija jis turi - sukurti vertę kokybės, rezultatyvumo, produktyvumo ar demokratiškumo aspektais. Inovacijų kuriama vertė gali - atsiskleisti viešojo sektoriaus institucijos viduje ir išorėje.</p> <p>Organizacijos vidiniuose procesuose taikomos inovacijos gali - prisidėti prie optimalesnių veiklos procesų kūrimo, didinti darbuotojų pasitenkinimą.</p> <p>Viešojo sektoriaus paskatos inovuoti yra paremtos siekiu - pagerinti valdymo ir paslaugų teikimo veiklas, siekiant didinti visuomenei kuriamą vertę.</p> <p>Viešajame sektoriuje inovacija gali - apimti perkūrimą arba adaptaciją naujame kontekste, vietoje ar nauju laiko periodu.</p>	<b>Sujungti teisingas poras. (Matching)</b>	
<b>4.2</b>	<b>Viešojo valdymo inovacijų samprata. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos principai.</b>		
	<p><b>Viešojo valdymo inovacija</b> – tai visiškai naujai sukurta ar iš esmės patobulinta paslauga, veiklos procesas ar darbo organizavimo forma, kuri yra įdiegta ir pritaikyta viešojo sektoriaus subjektų teikiant viešąsias paslaugas arba vykdant viešojo administravimo funkcijas, ir, kuri pagerina viešojo sektoriaus subjektų veiklą ir rezultatus ir padidina naudą visuomenei.</p>		
	<p><b>Viešojo valdymo inovacijų tipai ir pavyzdžiai.</b></p> <p><b>PASLAUGOS INOVACIJA.</b></p> <p><i>Nauja ar žymiai patobulinta paslauga.</i></p> <p>Patobulinta paslauga reiškia, kad pagerėjo paslaugos kokybė (<i>pavyzdžiui</i>, paslauga labiau pritaikyta individualiems tikslinės grupės poreikiams), padidėjo prieinamumas klientams (<i>pavyzdžiui</i>, įdiegus naują ikimokyklinio ugdymo būdą (mobilusis darželis), paslauga tapo prieinama ne tik miesto, bet ir kaimo gyventojams). Inkrementinis, laipsniškas paslaugos patobulinimas nėra laikomas inovacija; inovacija – esminis pakeitimas, kokybinis „šuoelis“.</p>	<b>Informacija su išskleidžiamais laukais (Tabs)</b>	

<p><b>PROCESO INOVACIJA.</b>  <i>Naujas paslaugos teikimo būdas, metodas, instrumentas.</i>  <i>Pavyzdžiui, dirbtinio intelekto naudojimas darbo skelbimų duomenims apdoroti ir analizuoti. Taip pat apima valdymo palaikymo funkcijas tokias, kaip IT, apskaita, viešieji pirkimai. Pavyzdžiui, buhalterinės apskaitos proceso automatizavimas.</i></p> <p><b>ORGANIZACINĖ INOVACIJA.</b>  <i>Nauja darbo organizavimo forma, valdymo metodas.</i>  <i>Pavyzdžiui, nuotolinė darbo forma.</i></p>		
<p><b>Viešojo valdymo inovacijų kuriamos vertės:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padidėjo viešojo sektoriaus veiklos, procesų efektyvumas (pavyzdžiui, sutrumpėjo viešųjų paslaugų teikimo laikas, supaprastėjo paslaugos gavimas, kt.).</li> <li>• Sumažėjo teikiamų viešųjų paslaugų kaina.</li> <li>• Pagerėjo viešųjų paslaugų kokybė.</li> <li>• Padidėjo viešųjų paslaugų prieinamumas.</li> <li>• Padidėjo viešųjų paslaugų asortimentas.</li> <li>• Padidėjo gyventojų įtraukumas.</li> <li>• Verčių sąrašas nėra baigtinis.</li> </ul>	Sąrašai (List)	
<p>Pasitikrinkime, kaip supratote viešojo valdymo inovacijos sampratą.</p> <p><b>Surūšiuokite korteles į dvi skirtingas grupes.</b>          Antraštės (item):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visiškai nauja paslauga, jos teikimo procesas ar darbo organizavimo forma. – Viešojo valdymo inovacija.</li> <li>• Nuolatinis paslaugų, jų teikimo būdų ar darbo organizavimo formų tobulinimas. – Nėra viešojo valdymo inovacija.</li> <li>• Reikšmingas ir/ar esminis patobulinimas. – Viešojo valdymo inovacija.</li> <li>• Inovacija turi būti realiai įgyvendinta ir taikoma subjekto veikloje. – Viešojo valdymo inovacija.</li> <li>• Ribojama inovacijų sklaida. - Nėra viešojo valdymo inovacija.</li> <li>• Inovacija yra naujovė praktikoje. – Viešojo valdymo inovacija.</li> <li>• Taikoma vykdamas viešojo administravimo funkcijas ar teikiant viešąsias paslaugas. – Viešojo valdymo inovacija</li> <li>• Inovacijomis dalijamasi tik su strateginiais partneriais. – Nėra viešojo valdymo inovacija.</li> <li>• Naudos visuomenei padidėjimas. – Viešojo valdymo inovacija.</li> <li>• Viešojo sektoriaus subjekto veiklos rezultatų pagerinimas. – Viešojo valdymo inovacija.</li> <li>• Inovacijos laikomos esminiu veiksmu didinti konkurencinį pranašumą. – Nėra viešojo valdymo inovacija.</li> </ul> <p>Grupės (category) -2:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Viešojo valdymo inovacija.</li> </ol>	Rūšiavimas į grupes (categories) (Sorting)	

	2. Nėra viešojo valdymo inovacija.		
	<p><b>Viešojo valdymo inovacijų valdysena.</b>  <b>EBPO viešojo sektoriaus inovacijų observatorijos pasiūlytas inovacijų briaunų modelis (angl. facets model).</b></p> <p>Norint nuosekliai diegti viešojo sektoriaus inovacijas bei rezultatyviai spręsti dabarties ir ateities iššūkius, viešojo sektoriaus organizacijos ir sistemos turėtų taikyti <b>inovacijų vadybos principus</b>. Tokio požiūrio <b>pavyzdys yra inovacijų portfelio valdymas</b>. Inovacijų portfelio valdymas gali būti sudarytas remiantis <b>EBPO viešojo sektoriaus inovacijų observatorijos pasiūlytu inovacijų briaunų modeliu</b> (angl. facets model), kuris inovacijas skirsto į keturias grupes pagal jų tikslus.</p> <p><b>Į misiją orientuotos (angl. mission-oriented) inovacijos.</b>  Inovacijos turi pasiekti aiškų tikslą, nors dar nėra aiškaus kelio, kaip tai padaryti. Šių inovacijų kūrimas ir diegimas yra paremtas metodų ir įrankių, tokių kaip <i>inovacijų portfelio vadyba, bendradarbiavimo tinklų kūrimas ir fasilitavimas, dizaino mąstymas</i> ir pan. naudojimu.</p> <p><b>Prisitaikymo (angl. adaptive) inovacijos.</b>  Inovacijomis siekiama atliepti įvykusius pokyčius aplinkoje – prisitaikyti prie sąlygų, kurių nebuvo tikėtasi ar numatyta anksčiau. Tokių inovacijų kūrimas ir diegimas yra paremtas metodų ir įrankių, tokių kaip <i>dalyvaujamasis dizainas, vartotojų elgsenos tyrimai, bendra kūryba, elgesio mokslų įžvalgos, idėjų ir žinių vadyba</i> ir pan. naudojimu.</p> <p><b>Į patobulinimą orientuotos (angl. enhancement-oriented) inovacijos.</b>  Jų tikslas yra esamos praktikos tobulinimas, siekiant geresnių rezultatų, didesnio efektyvumo ir veiksmingumo. Šių inovacijų kūrimas ir diegimas yra paremtas metodų ir įrankių, tokių kaip <i>procesų ir kokybės vadyba, projektų valdymas, pagrindinių veiklos rodiklių</i> (angl. Key performance indicators; KPI) <i>sistemos</i> (toliau – KPI sistemos) ir pan. naudojimu.</p> <p><b>Numatymo (angl. anticipatory) inovacijos</b>  Inovacijų tikslas yra atliepti dar neįvykusius, tačiau numatomus pokyčius sistemoje – neapibrėžtumo sąlygomis svarstyti tai, ko dar nėra, bet bus reikalinga ar būtų įmanoma. Šių inovacijų kūrimas ir diegimas yra paremtas metodų ir įrankių, tokių kaip <i>ateities įžvalgos, horizonto skenavimas, silpnų signalų analizė</i> ir pan. naudojimu.</p> <p><b>Įvairialypio inovacijų portfolio naudojimas viešojo sektoriaus organizacijoje.</b>  Neapibrėžtumu pasižyminčioje viešojo sektoriaus aplinkoje yra sudėtinga nuspėti pokyčių, su kuriais gali būti susidurta, tipą, apimtį ar kryptį. Dėl to yra tikslinga investuoti į skirtingų viešojo valdymo inovacijų tipų vystymą, siekiant didinti galimų pasirinkimų, kaip atliepti pokyčius, įvairovę. Inovacijų portfelio požiūris yra tinkamas norint valdyti riziką, numatant, kad dalis idėjų „nesuveiks“ arba nebus tinkamos spręsti iššūkius, su kuriais susiduriama</p>	Interaktyvus informacijos pateikimas (Process)	
	<p><b>Inovacijų portfelis ir įrankių į skirtingus tikslus nukreiptų inovacijų vystymui pavyzdžiai.</b>  <b>Inovacijų briaunų modelis.</b></p>		





Šaltinis: <https://oecd-opsi.org/projects/innovation-facets/>

**Briaunų modelis vadovui padeda svarstyti inovacijų, esančių sistemoje, visumą:**

- ar pakanka skirtingus tikslus turinčių inovacijų;
- ar inovacijos papildo viena kitą;
- ar inovacijos užtikrina, jog neįdiegus vienos ar kitos inovacijos bus pasiekti suformuoti tikslai;
- leidžia svarstyti, kokios paramos reikia, atsižvelgiant į skirtingus inovacijų tikslus;
- leidžia svarstyti, kurios paskatos didina atitinkamus tikslus turinčių inovacijų skaičių, arba, kurie barjerai stabdo kitų tikslų siekiančių inovacijų atsiradimą.

**Sąrašai (List)**

**Patarimai vadovui įgyvendinamos viešojo valdymo inovacijos sėkmei.**

**Organizacinė kultūra.**

Inovacijoms reikalinga organizacinė kultūra, skatinanti ieškoti inovatyvių sprendimų, imtis lyderystės ir palaikoma aukščiausių įstaigos vadovų.

**Nesėkmės rizika.**



















Ne visos naujos idėjos pasiteisina ir sukuria planuotą vertę – egzistuoja nesėkmės rizika, kurią būtina suvokti, valdyti ir siekti minimizuoti nuo pat idėjos įgyvendinimo pradžios.

**Bendradarbiavimas.**

Inovacijų plėtrai reikalingas bendradarbiavimas, keitimasis žiniomis ir patirtimis tarp atskirų viešojo sektoriaus organizacijų, užsienio partnerių ir privataus sektoriaus bei NVO.


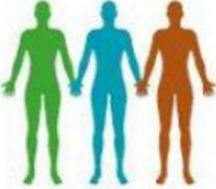

**Informacija su išskleidžiamais laukais (Accordion)**

	<b>Rezultatų vertinimas.</b> Įgyvendinto viešojo valdymo inovacijos projekto rezultatai turi būti vertinami – nustatoma, ar šis projektas sukūrė siektas naudas, ar buvo patirtos neigiamos pasekmės, įvertinamas tokio projekto įgyvendinimo sąnaudų efektyvumas, priimamas sprendimas, ar inovacija buvo sėkminga ir replikuotina platesniu mastu.		
	<b>REFLEKSIJA.</b> Ar Jūsų organizacijoje įgyvendinamos/įgyvendintos viešojo valdymo inovacijos? Kokios grupės viešojo valdymo inovacijos įgyvendinamos/įgyvendintos Jūsų organizacijoje? Įvardinkite metodus ir įrankius, taikomus inovacijų kūrimui ir diegimui Jūsų organizacijoje. Pagalvokite, kokiose Jūsų organizacijos veiklos srityse reikalingos inovacijos. Kokios jos turėtų būti? Įvardinkite jas. Pasižymėkite jas. Pagalvokite ir įvardinkite priežastis, sunkinančias inovacijų kūrimą ir diegimą Jūsų organizacijoje. Pasižymėkite jas. Kaip jas galima įveikti/pašalinti? Išklause šiuos mokymus, pasidalinkite savo mintimis/pasiūlymais/pastebėjimais apie inovacijas su kompetentingais kolegomis. <b>SĖKMĖS KURIANT IR DIEGIANT INOVACIJAS!</b>	<b>Atverčiamos ilustracijos/ nuotraukos su tekstu (Flashcard stack)</b>	
	<b>Viešojo valdymo principai.</b> Viešojo valdymo inovacijų valdysenos principų diegimas yra <i>kertinis veiksnys, siekiant sukurti sistemiškai ir efektyviai veikiančią viešojo valdymo inovacijų skatinimo modelį.</i>	<b>Tekstas</b>	

	<table><tr><th colspan="2">Principas</th><th>Principo aprašymas</th></tr><tr><td></td><td>Strategiškumas</td><td>Viešojo valdymo inovacijos turi būti susietos su strateginiais valstybės tikslais, valstybėje vystomų inovacijų derinys turi būti visapusiškas ir tinkamas, siekiant ilgalaikės valstybės pažangos</td></tr><tr><td></td><td>Orientavimasis į rezultatus</td><td>Inovacijų kūrimas ir diegimas turi kurti pamatuojamą naudą, apibrėžiamą per kokybės, rezultatyvumo, produktyvumo ir/ar demokratiškumo parametrus</td></tr><tr><td></td><td>Įtraukimas ir bendradarbiavimas</td><td>Viešojo valdymo inovacijos turi būti kuriamos ir diegiamos bendradarbiaujant viešojo valdymo sistemos dalyviams, privataus sektoriaus atstovams ir visuomenei. Į inovacijų kūrimo ir diegimo procesą turi būti įtraukiamos visos suinteresuotos šalys</td></tr><tr><td></td><td>Sistemos dalyvių įgalinimas</td><td>Viešojo valdymo sistemos dalyviai turi gebėti reflektuoti sėkmingą ir nesėkmingą patirtį ir nuolat mokytis bei tobulinti vykdomų veiklų atlikimą pasitelkdami naujus požiūrius, gerąją praktiką, metodus ir technologijas</td></tr><tr><td></td><td>Sistemos dalyvių lankstumas ir atvirumas permainoms</td><td>Viešojo valdymo sistema ir jos dalyviai turi būti pasirengę greitai ir tinkamai reaguoti į pokyčius bei būti atviri naujiems problemų sprendimo būdams ir pasikeitimams, kurie yra reikalingi siekiant veiksmingesnio strateginių tikslų įgyvendinimo</td></tr><tr><td></td><td>Finansavimo tvarumas</td><td>Viešojo valdymo inovacijų finansavimo pagrindas, kuris užtikrintų inovacijų finansavimo tvarumą, nuoseklumą ir tęstinumą, t. y. garantuotų nuolatinį viešojo valdymo inovacijų skatinimą ir atrinktų inovacijų įgyvendinimą. Būtų nurodyti veiksmų finansavimo šaltiniai. Numatytos aiškios viešojo valdymo inovacijų modelio įkūrimo ir tęstinumo perspektyvos</td></tr></table>	Principas		Principo aprašymas		Strategiškumas	Viešojo valdymo inovacijos turi būti susietos su strateginiais valstybės tikslais, valstybėje vystomų inovacijų derinys turi būti visapusiškas ir tinkamas, siekiant ilgalaikės valstybės pažangos		Orientavimasis į rezultatus	Inovacijų kūrimas ir diegimas turi kurti pamatuojamą naudą, apibrėžiamą per kokybės, rezultatyvumo, produktyvumo ir/ar demokratiškumo parametrus		Įtraukimas ir bendradarbiavimas	Viešojo valdymo inovacijos turi būti kuriamos ir diegiamos bendradarbiaujant viešojo valdymo sistemos dalyviams, privataus sektoriaus atstovams ir visuomenei. Į inovacijų kūrimo ir diegimo procesą turi būti įtraukiamos visos suinteresuotos šalys		Sistemos dalyvių įgalinimas	Viešojo valdymo sistemos dalyviai turi gebėti reflektuoti sėkmingą ir nesėkmingą patirtį ir nuolat mokytis bei tobulinti vykdomų veiklų atlikimą pasitelkdami naujus požiūrius, gerąją praktiką, metodus ir technologijas		Sistemos dalyvių lankstumas ir atvirumas permainoms	Viešojo valdymo sistema ir jos dalyviai turi būti pasirengę greitai ir tinkamai reaguoti į pokyčius bei būti atviri naujiems problemų sprendimo būdams ir pasikeitimams, kurie yra reikalingi siekiant veiksmingesnio strateginių tikslų įgyvendinimo		Finansavimo tvarumas	Viešojo valdymo inovacijų finansavimo pagrindas, kuris užtikrintų inovacijų finansavimo tvarumą, nuoseklumą ir tęstinumą, t. y. garantuotų nuolatinį viešojo valdymo inovacijų skatinimą ir atrinktų inovacijų įgyvendinimą. Būtų nurodyti veiksmų finansavimo šaltiniai. Numatytos aiškios viešojo valdymo inovacijų modelio įkūrimo ir tęstinumo perspektyvos	Lentelė arba kt. specialisto nuožiūra	
Principas		Principo aprašymas																						
	Strategiškumas	Viešojo valdymo inovacijos turi būti susietos su strateginiais valstybės tikslais, valstybėje vystomų inovacijų derinys turi būti visapusiškas ir tinkamas, siekiant ilgalaikės valstybės pažangos																						
	Orientavimasis į rezultatus	Inovacijų kūrimas ir diegimas turi kurti pamatuojamą naudą, apibrėžiamą per kokybės, rezultatyvumo, produktyvumo ir/ar demokratiškumo parametrus																						
	Įtraukimas ir bendradarbiavimas	Viešojo valdymo inovacijos turi būti kuriamos ir diegiamos bendradarbiaujant viešojo valdymo sistemos dalyviams, privataus sektoriaus atstovams ir visuomenei. Į inovacijų kūrimo ir diegimo procesą turi būti įtraukiamos visos suinteresuotos šalys																						
	Sistemos dalyvių įgalinimas	Viešojo valdymo sistemos dalyviai turi gebėti reflektuoti sėkmingą ir nesėkmingą patirtį ir nuolat mokytis bei tobulinti vykdomų veiklų atlikimą pasitelkdami naujus požiūrius, gerąją praktiką, metodus ir technologijas																						
	Sistemos dalyvių lankstumas ir atvirumas permainoms	Viešojo valdymo sistema ir jos dalyviai turi būti pasirengę greitai ir tinkamai reaguoti į pokyčius bei būti atviri naujiems problemų sprendimo būdams ir pasikeitimams, kurie yra reikalingi siekiant veiksmingesnio strateginių tikslų įgyvendinimo																						
	Finansavimo tvarumas	Viešojo valdymo inovacijų finansavimo pagrindas, kuris užtikrintų inovacijų finansavimo tvarumą, nuoseklumą ir tęstinumą, t. y. garantuotų nuolatinį viešojo valdymo inovacijų skatinimą ir atrinktų inovacijų įgyvendinimą. Būtų nurodyti veiksmų finansavimo šaltiniai. Numatytos aiškios viešojo valdymo inovacijų modelio įkūrimo ir tęstinumo perspektyvos																						
	<p>Šaltinis. STRATA (2022). Viešojo valdymo inovacijų koncepcija ir valdysenos modelis. Vyriausybės strateginės analizės Centras.</p>																							
	<p><b>Apibendrinimas.</b> Viešojo valdymo inovacijos yra įvairialypės ir orientuotos ne tik į tradiciškai privačiame sektoriuje įvardintų problemų sprendimo paieškas, bet ir apima kitus – tik viešajam sektoriui būdingus iššūkius. <b>Viešojo valdymo inovacijas</b> galima suprasti kaip <b>įrankį siekti strateginių valstybės, organizacijos tikslų</b>. Šios inovacijos gali būti suprantamos ir kaip <b>įrankis tobulinti viešojo administravimo procesą</b>.</p>	Tekstas/Note																						
4.3	<b>Viešojo valdymo inovacijas skatinantys ir ribojantys veiksniai. „Inovacijas lemiančių veiksnių“ modelis.</b>																							
	Egzistuoja skirtingos inovacijas lemiančių veiksnių grupavimo sistemos. Tie patys veiksniai viešojo valdymo inovacijų valdysenoje gali tapti tiek paskatomis, tiek barjeriais diegiant inovacijas. Šioje dalyje aptarsime šiuos veiksniai, žinotinus kiekvienam vadovui. Taip pat susipažinsime su „Inovacijas lemiančių veiksnių“ modeliu.	Tekstas																						

<p><b>Viešojo valdymo inovacijų valdysenoje dažniausiai skiriamos trys grupės veiksmų, galinčių tiek skatinti, tiek riboti inovacijas.</b></p> <p><b>VIDINIAI VEIKSNIAI.</b>          Tai veiksniai, esantys organizacijos viduje, tokie kaip žmogiškieji ištekliai ir veiksniai siejami su biurokratine ir organizacine struktūra bei dizainu yra labai svarbūs veiksniai siekiant inovacijų.  <i>Pavyzdžiui</i>, valstybės tarnautojų mokymas, darbuotojų paskatų logikos kūrimas, geras vadovavimas ir lyderystė, kokybės vadybos modelių diegimas skatina inovatyvumą, o personalo trūkumas, menka darbuotojų motyvacija bei organizacinė struktūra su formaliais barjeriais tarp skirtingas funkcijas atliekančių institucijų sukuria kliūtis inovacijų diegimui.</p> <p><b>IŠORINIAI VEIKSNIAI.</b>          Išoriniai veiksniai yra susiję su organizacijos supančia aplinka, jie dažniau laikomi paskatomis.          Išoriniais veiksniais galima įvardyti aplinkos, <i>pavyzdžiui</i>, medijų, politikos, visuomenės, dalyvavimą tarptautinėse organizacijose ir tinkluose, reguliacinius aspektus, konkurencinius aspektus, technologines galimybes, finansavimo galimybes, tarptautinius vertinimus, kooperaciją tarp viešojo ir privataus sektoriaus bei vartotojų įsitraukimą į viešųjų paslaugų dizaino kūrimą ir kitus.</p> <p><b>POLITINIAI VEIKSNIAI.</b>          Politiniai veiksniai kyla iš aplinkos politinėje srityje.          Jais gali tapti viešosios politikos sprendimai ir ES lygio Reikalavimai, teisinis reguliavimas, politinė parama inovacijoms (biudžeto paskirstymas, organizacijų finansavimas), naujų įstatymų poveikis, opozicijos elgsena ir nuostatos.</p> <p><b>Siekiant skatinti inovacijas, svarbu atkreipti dėmesį ne į politinius veiksmus, kuriuos gali būti sunku kontroliuoti, bet siekti išnaudoti išorinių veiksmų teikiamas galimybes, akcentuoti vidinius veiksmus, pavyzdžiui formuoti žmogiškųjų išteklių valdymą ir spręsti institucinės aplinkos problemas.</b></p>	<p><b>Interaktyvus informacijos pateikimas (Process) ar kt. IT specialisto nuožiūra</b></p>	
<p><b>Pasak Europos Komisijos ekspertų, yra keletas grupių veiksmų, kurie įvardijami kaip barjerai inovacijoms diegti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nepalankios pagrindinės sąlygos ar silpni skatinantys veiksniai, įskaitant struktūrines kliūtis, resursų trūkumą, koordinacinius iššūkius;</li> <li>• lyderystės stoka visuose lygmenyse, įskaitant mąstyseną ir viešojo sektoriaus inovacijų reikšmės supratimą;</li> <li>• darbuotojų, turinčių inovacinių įgūdžių ir pajėgumų inovacijoms kurti ir diegti trūkumą;</li> <li>• ribojančią organizacinę aplinką ir biurokratinį procesą;</li> <li>• vadovų ir kitų darbuotojų demotyvaciją;</li> <li>• inovacijų komunikacijos ir sklaidos stoką;</li> <li>• baimę dėl nesėkmės ar darbo netekimo dėl nepasisekusių bandymų, kurią ypač stiprina visuomenės nuomonė ir neigiamas žiniasklaidos poveikis;</li> <li>• žinių apie inovacijas, jų diegimo ir kūrimo procesus bei metodų taikymo trūkumas ir tarpusavio bendradarbiavimo bei žinių dalybos stoka;</li> <li>• nepakankamai tikslus ir sisteminis duomenų rinkimas ir matavimas.</li> </ul>	<p><b>Sąrašai (List)</b></p>	
<p><b>Apibendrinime.</b></p>	<p><b>Tekstas</b></p>	

	Viešojo valdymo inovacijų valdysenoje kiekvienam vadovui svarbu žinoti, kad tam, kad inovacijos būtų sėkmingai vystomos, svarbu užtikrinti, kad visuose lygmenyse būtų nuosekliai šalinami inovacijas ribojantys veiksniai ir kuriamos paskatos inovacijoms.		
	<b>Inovacijas lemiančių veiksnių modelis</b> buvo sukurtas ir pristatytas EBPO nagrinėjant Danijos, Brazilijos, Izraelio ir Latvijos inovacijų plėtros potencialo kontekstus. Šiame modelyje <b>inovacijoms skatinti ir remti reikalingi veiksniai yra nagrinėjami trimis lygmenimis</b> , apžvelgiant individualų, organizacijų ir sistemos lygmenis, siekiant nustatyti pagrindines sąlygas reikalingas ateities inovacijoms užtikrinti įvairiuose lygmenyse. Svarbu atkreipti dėmesį, kad <b><i>tas pats veiksnys gali tiek skatinti, tiek riboti inovacijas</i></b> (pvz., mažas finansavimas viena vertus gali neleisti eksperimentuoti, kita vertus gali būti kaip paskata inovatyviau dirbti).	<b>Tekstas</b>	
	<p><b>„Inovacijas lemiančių veiksnių“ modelis apima tris lygmenis, kuriuose gali vykti su inovacijų diegimu susijusios veiklos.</b></p> <p><b>Individualus lygmuo.</b> Vyrauja inovacijos, inicijuojamos atskiro asmens arba tam tikrų asmenų grupės. Lyginant su organizacijomis, individas gali geriau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ar naujų galimybių, greičiau keisti savo požiūrį. Kadangi inovacijos šiame lygmenyje gimsta asmens ar jų grupės iniciatyva, todėl svarbūs yra šių individų energijos, išteklių ir laiko resursų klausimai. Šiame lygmenyje inovacijos gimsta kaip specifiniai projektai.</p> <p><b>Organizacinis lygmuo.</b> Inovacijos gimsta organizacijose, inovatyvių iniciatyvų vienu metu gali gimti daug. Organizacijos, palyginus su atskirais asmenimis, išsiskiria tuo, kad vienu metu jos gali sutelkti ir koordinuoti tam tikras veiklas tokiais būdais, kuriais atskiri individai ar jų grupės nepajėgia. Šiame lygmenyje inovacijos yra skirtos tam tikriems tikslams siekti, pavyzdžiui, sveikatos ar švietimo. Čia inovacijų pastangos yra telkiamos tarp tam tikrų asmenų ar jų grupių konkrečiuose sektoriuose ar atstovaujant tam tikras suinteresuotąsias šalis ir jų perspektyvas. Todėl inovacijos šiame lygmenyje apima daugiau proceso klausimus.</p> <p><b>Sisteminis lygmuo.</b> Šį lygmenį apima viešasis sektorius, kurį sudaro sąsajos tarp įvairių viešojo sektoriaus institucijų, bei sąsajos tarp jų ir piliečių bei verslo. Čia kuriamos inovacijos, susijusios su kolektyvinių tikslų ir poreikių tenkinimu, užtikrinant veiklą įvairovę, apimančią įvairias ekosistemos dalis. Šiame lygmenyje svarbiausia yra užtikrinti, kad bendrais tikslais būtų siekiama atliepti bendrus visuomenės poreikius.</p>	<b>Informacija su išskleidžiamais laukais (Accordion)</b>	
	<p><b>Pagal „Inovacijas lemiančių veiksnių“ modelį individo, organizacijos ir sistemos lygmenyse pasireiškia keturi inovacijas lemiantys veiksniai:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• priežastys inovacijoms kurtis ir vystytis (<i>kas skatina norą kurti inovacijas?</i>);</li> <li>• galimybės inovacijoms kurtis ir vystytis (<i>kas daro įtaką norui išbandyti naujus sprendimus, eksperimentuoti, inovuoti?</i>);</li> <li>• pajėgumai inovacijoms kurtis ir vystytis (<i>ko reikia inovacijoms kurtis ir vystytis?</i>);</li> <li>• patirtis (<i>kas veikia tai, ar inovacijos yra tęsiamos?</i>).</li> </ul>	<b>Sąrašai (List)</b>	

	<b>Inovacijas lemiantys veiksniai</b>	 <b>Individualus lygmuo</b>	 <b>Organizacinis lygmuo</b>	 <b>Sisteminis lygmuo</b>		
	<b>Priežastys inovacijoms kurtis ir vystytis</b>	Motyvacija inovatyvumui	Noras nustatyti problemas ir kurti naujas idėjas joms spręsti	Aiškus žinojimas, kas yra inovacijos, ir, kaip inovacijos gali būti siejamos su pagrindiniais valstybės prioritetais		
	<b>Galimybės inovacijoms kurtis ir vystytis</b>	Proga kurti ir vystyti inovacijas	Idėjų vystymas ir naujų sprendimų ir pasiūlymų kūrimas	Pariteto sąlyga, kai egzistuoja balansas tarp naujų ir klasikinių sprendimo priėmimo būdų sprendžiant tam tikrus iššūkius		
	<b>Pajėgumai inovacijoms kurtis ir vystytis</b>	Gebėjimas kurti ir vystyti inovacijas, įskaitant turėjimas reikiamų įgūdžių, įrankių ir kitų resursų.	Galėjimas įgyvendinti projektus, įskaitant reikiamus resursus, kaip įgūdžiai, sistemos, technologinės galimybės ir kiti resursai.	Tinkamumo siekiant pasinaudoti iškylančiomis naujomis galimybėmis sąlyga, įskaitant sukurtą infrastruktūrą, egzistuojančius investicinius resursus, politinius įsipareigojimus		
	<b>Patirtis</b>	Mokymasis apie inovacijas	Išmokyti pamokų įvertinimas, įskaitant inovacijų poveikio vertinimas, reflektavimas apie žinias, kurios atsiranda diegiant inovacijas, sukauptų pamokų	Normos aspektas, kuomet inovatyvumas matomas kaip įprastas, o ne išskirtinis procesas ir veikla		

			perkėlimas įgyvendinant kitus projektus, kuriant inovacijoms palankią organizacijos kultūrą ir teigiamas nuostatas inovacijų atžvilgiu.				
	<p>Pasitikrinkime, kaip supratote viešojo valdymo inovacijų valdysenos lygmenis.</p> <p><b>Surūšiuokite korteles į dvi skirtingas grupes.</b></p> <p>Antraštės (item):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Galėjimas įgyvendinti projektus, įskaitant reikiamus resursus. – Organizacinis lygmuo.</li> <li>Inovatyvumas kaip įprastas, o ne išskirtinis procesas ir veikla. – Sisteminis lygmuo.</li> <li>Proga kurti ir vystyti inovacijas. – Individualus lygmuo.</li> <li>Investiciniai resursai. – Sisteminis lygmuo.</li> <li>Mokymasis apie inovacijas. – Individualus lygmuo.</li> <li>Noras nustatyti problemas ir kurti naujas idėjas joms spręsti. – Organizacinis lygmuo.</li> <li>Motyvacija inovatyvumui. – Individualus lygmuo.</li> <li>Sukurta infrastruktūra. – Sisteminis lygmuo.</li> <li>Politiniai įsipareigojimai. – Sisteminis lygmuo.</li> <li>Inovacijų poveikio vertinimas. – Organizacinis lygmuo.</li> <li>Reflektavimas apie žinias, kurios atsiranda diegiant inovacijas. – Organizacinis lygmuo.</li> </ul> <p>Grupės (category) -3:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Individualus lygmuo.</li> <li>Organizacinis lygmuo</li> <li>Sisteminis lygmuo.</li> </ol>					<b>Rūšiavimas į grupes (categories) (Sorting)</b>	
	<p><b>Apibendrinkime</b></p> <p>„Inovacijas lemiančių veiksmų“ modelis prisideda prie viešojo sektoriaus inovacijų sistemos kūrimo, kuri nuosekliai ir patikimai galėtų užtikrinti inovatyvių sprendimų kūrimą ir įgyvendinimą. Kiekvienam vadovui svarbu žinoti inovacijoms skatinti ir remti reikalingus veiksmus, kurie gali būti tiek skatinantys, tiek ribojantys.</p>					<b>Gal tekstas, gal Note</b>	
<b>4.4</b>	<b>Viešojo valdymo inovacijų skatinimo priemonės ir kryptys.</b>						
	<p>Viešojo valdymo inovacijų valdysenos kontekste suformuojamos šešios pagrindinės priemonės, kurių įgyvendinimas kurtų sėkmės prielaidas sklandesniam inovacijų vystymui:</p> <p><b>Aiškios viešojo valdymo inovacijų sistemos sukūrimas.</b></p>					<b>Informacija su išskleidžiamais laukais (Accordion)</b>	

<p>Inovacijų vystymas turėtų būti <i>nuolatinis, nuoseklus, koordinuotas ir aiškų savininką turintis procesas</i>.</p> <p><b>Strateginis viešojo valdymo inovacijų planavimas.</b>  Tokių mechanizmų, kaip patvirtinta inovacijų strategija, inovacijų tikslų įtraukimas į metines ataskaitas, vadovų dalyvavimas inovacijų komandose, aktyvus politikų dalyvavimas inovacijų skatinimo procese, įtvirtinimas.</p> <p><b>Inovacijoms palankios kultūros kūrimas.</b>  Inovacijoms palanki organizacinė ar darbo kultūra yra svarbus veiksnys, skatinantis arba ribojantis viešojo sektoriaus inovacijų kūrimą ir diegimą. <i>Inovacijų kultūrą galima apibrėžti kaip kultūrą, kurioje vertybės, tradicijos ir sąlygos yra palankios naujoms idėjoms ir organizaciniams pokyčiams.</i></p> <p><b>Inovavimo patirties sklaidos užtikrinimas.</b>  Žinių apie inovacijas sklaida ir įgyvendintų idėjų pritaikymas kituose kontekstuose yra svarbesnė praktika skatinanti inovatyvumą viešajame sektoriuje nei naujų idėjų sukūrimas ir įgyvendinimas. <i>Inovacija viešajame sektoriuje vertinama kaip atviras, tarp įvairių organizacijų ir suinteresuotųjų šalių vykstantis bendradarbiavimo procesas.</i></p> <p><b>Gebėjimų ir resursų inovavimui stiprinimas.</b>  Sėkmingam <i>inovacijų diegimui viešajame sektoriuje reikia pakankamai laisvų išteklių</i> – finansinių, žmogiškųjų, technologinių (pavyzdžiui, IKT priemonių), nes perimdamos ir įgyvendindamos inovacijas organizacijos turi skirti darbuotojus, kurie koordinuos diegimo procesą, o pastarieji turės pakankamus resursus proceso kokybei užtikrinti.</p> <p><b>Inovacijų sistemos stebėsenos ir vertinimo analizės sistemos sukūrimas.</b>  <i>Nuoseklus inovatyvumo rodiklių matavimas bei inovacijų kuriamos vertės nustatymas</i> yra ypač svarbus diegiant ir skatinant inovacijų plėtrą – kiekybinis vertinimas gali padėti priimti strateginius įrodymais grįstus su inovacijų diegimu susijusius sprendimus bei skatinti inovacijų kultūros diegimą.</p>		
<p><b>Apibendrinimas.</b>  <b>Patarimai vadovui, kaip skatinti viešojo valdymo inovacijas:</b></p> <p><b>Viešojo sektoriaus inovacijų ekosistemos sukūrimas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aiški viešojo valdymo inovacijų sistema;</li> <li>• priskirta atsakomybė už viešojo valdymo inovacijų vystymą;</li> <li>• sukurtas veikiantis ir tvarus inovacinės veiklos mechanizmas viešojo valdymo institucijoje;</li> <li>• aiškus reguliavimas;</li> <li>• pakankami resursai inovacijoms ir inovacijų kultūros diegimui.</li> </ul> <p><b>Strateginis viešojo sektoriaus inovacijų planavimas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• susitelkiama į tikslus, kurių yra siekiama kuriant ir diegiant inovacijas, o ne į inovacinį procesą;</li> </ul>	<p>Sąrašai (List) arba atverčiamos iliustracijos/nuotraukos su tekstu (Flashcard stack)</p> <p>IT specialisto nuožiūra</p>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strateginės inovacijų krypties nusakymas;</li> <li>• inovacijų susiejimas su esminiais iššūkiais;</li> <li>• veikėjų pastangų koordinavimas;</li> <li>• inovacinės sistemos stiprinimo tikslų iškėlimas;</li> <li>• veiksmai siekiant stiprinti į skirtingus tikslus nukreiptas inovacijas.</li> </ul> <p><b>Tarnautojų skatinimas ir inovacijoms palankios kultūros kūrimas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• keičiamas viešojo sektoriaus tarnautojų požiūris į inovacijas;</li> <li>• stiprinami inovaciniai, skaitmeniniai, pokyčio valdymo gebėjimai;</li> <li>• <b>ypač svarbus aukščiausio lygmens vadovų bei vidurinės grandies vadovų įsitraukimas;</b></li> <li>• <b>dažniausiai inovacijų sėkmė priklauso nuo vadovų požiūrio, lyderystės ir pokyčio valdymo gebėjimų.</b></li> </ul> <p><b>Žinių perkėlimas ir sklaida:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tarpsektorinis ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas;</li> <li>• tikslinis finansavimas;</li> <li>• sėkmės istorijų viešinimas;</li> <li>• tinklaveika.</li> </ul> <p><b>Resursai inovacijoms:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• finansinių paskatų, pvz., išlaidų peržiūra (angl. spending review);</li> <li>• į veiklos rezultatus orientuotas biudžetas;</li> <li>• strateginių tikslų bei sąsajų tarp veiklos valdymo ir biudžeto formavimo galimybės.</li> </ul> <p><b>Stebėsena ir vertinimas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sukurta viešojo valdymo inovacijų stebėsenos ir vertinimo sistema;</li> <li>• nuoseklus inovatyvumo rodiklių matavimas bei inovacijų kuriamos vertės nustatymas;</li> <li>• inovacijų vertinimas gali padėti priimti strateginius, įrodymais grįstus su inovacijų diegimu susijusius sprendimus bei skatinti inovacijų kultūros diegimą.</li> </ul> <p><b>Kitose šalyse vykdomų pokyčių gerųjų praktikų pavyzdžiai.</b>  <a href="https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/LT2050valdysenostemineataskaita.pdf">https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/LT2050valdysenostemineataskaita.pdf</a></p>		
5.	<b>Įrodymais grįstas valdymas.</b>		
	<p>“Įrodymas – tai informacija, naudinga formuluojant išvadas ir vertinimus arba informacijai patvirtinti, kad nuomonė / teiginys yra teisinga arba neteisinga, galiojanti arba negaliojanti, pateisinta arba nepateisinta.”</p> <p><i>T. A. Schwandtas</i></p>	<b>Citata (Quote)</b>	

<p>Kas yra įrodymais grįstas valdymas, ir, kam jis reikalingas? Įrodymais grįstas valdymas <b>palengvina sprendimus priimančių asmenų supratimą</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kokiomis aplinkybėmis priimtas sprendimas veikia;</li> <li>• kaip žymiai rezultatyviau/ efektyviau pasiekti norimą rezultatą;</li> <li>• kokie nenumatyti pašaliniai sprendimo veikimo efektai.</li> </ul> <p>Kitaip sakant įrodymais pagrįstas sprendimų priėmimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mėgina įžvelgti ateities problemas</li> <li>• ir numatyti pereinamuosius jų sprendimo etapus.</li> </ul> <p>Sukurtos žinios gali sumažinti netikrumą ir daugiaprasmiškumą dėl priimamo sprendimo. Įrodymais grįstas valdymas padeda išsiaiškinti, kodėl buvo gauti būtent tokie rezultatai. Kitaip sakant, <b>vadovams ir valstybės tarnautojams gali padėti surasti objektyvius atsakymus, kokios priemonės veikia gerai, kokios – ne</b>. Tikėtina, jog surinkus įrodymus, netikrumas dėl priimamo sprendimo sumažės. Todėl <b>įrodymais grįstas viešasis valdymas suvokiamas kaip vykdomos viešosios politikos potencialių ar jau esamų pasekmių ir rezultatų aiškinimasis</b>. Tačiau, vertinant kritiškai, įrodymai ne visada gali būti objektyvūs, nes visos žinios yra santykinės ir plėtojamos socialiniame kontekste.</p> <p><b>Įrodymais grįstas valdymas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skatina organizacinį mokymąsi</li> <li>• ir palengvina suinteresuotųjų pusių bendradarbiavimo galimybes.</li> </ul> <p>Įgyvendinant tokio tipo viešąjį valdymą, <b>organizacijų vadovams ir valstybės tarnautojams būtina įgyti žinių</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• apie viešosios politikos įgyvendinimą ir poveikį,</li> <li>• tarpinstitucinį ir tarpsektorinį bendradarbiavimą,</li> <li>• nenumatytų rezultatų sukūrimą ir jų šalinimą,</li> <li>• vertybių, preferencijų ir tikslų struktūros pasikeitimus.</li> </ul> <p>Įrodymais grįstas valdymas susijęs su <b>nuolatiniu organizacijų vadovų ir valstybės tarnautojų mokymosi procesu</b>, nes teikia informaciją, kaip veikia priimtas sprendimas, koks turėjo būti ir koks buvo šio sprendimo poveikis.</p> <p><b>Kad įrodymais grįstas valdymas iš tikrųjų būtų veiksmingas, jis turi atitikti tris sąlygas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijoje turi būti <b>vystomi įrodymais grįsto valdymo gebėjimai</b>;</li> <li>• įgyvendinant tokio tipo valdymą, būtinas <b>bendradarbiavimas ir konsultacijos su suinteresuotaisiais asmenimis</b>, kad galima būtų surinkti tinkamą informaciją ir analizuoti požiūrius į reguliacinį poveikį. Konsultacijos yra svarbi įrodymais grįsto valdymo proceso dalis;</li> <li>• šis valdymas <b>turi būti svarbus visos organizacijos įrankis ir turi būti nuolat taikomas</b>, kad taptų įprasta sprendimų priėmimo dalimi.</li> <li>• jam <b>būtina organizacijos vadovo lyderystė ir tokio valdymo palaikymas</b>, kad padėtų įveikti biurokratinę ir politinę inerciją.</li> </ul> <p><b>Viešajame valdyme sprendimai turėtų būti pagrįsti geriausiais įmanomais įrodymais</b> (faktais, duomenimis, informacija, kt.).</p> <p>Universaliausias instrumentas, leidžiantis tai padaryti, <b>numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimas</b>. Poveikio vertinimas padeda sprendimų priėmėjams įvertinti galimas alternatyvas, jų privalumus ir trūkumus, tinkamai pagrįsti priimamus sprendimus. Ne mažiau</p>	Video	
--	-------	--

	<p>svarbu ir tai, kad <b>tinkamai atlikti poveikio vertinimai padeda iš anksto įvertinti galimą poveikį ir pasekmes įvairioms visuomenės grupėms, pasiekti viešosios politikos tikslų minimaliomis sąnaudomis ir nesukeliant nepageidaujamų pasekmių.</b></p>		
	<p><b>Teisinio reguliavimo poveikio vertinimas gali būti dviejų tipų.</b></p> <p><b>Numatomo teisinio reguliavimo (ex-ante) poveikio vertinimas.</b>  Jo metu siekiama išsiaiškinti, ar planuojama viešoji intervencija (teisėkūros iniciatyva) yra pagrįsta, parinkti tinkamiausią įgyvendinimo alternatyvą, iš anksto įvertinti jos naudą, galimas teigiamas ir neigiamas pasekmes, trumpalaikį (vienkartinį) ir ilgalaikį poveikį.</p> <p><b>Galiojančio teisinio reguliavimo (ex-post) vertinimas.</b>  Jo metu siekiama nustatyti, kaip buvo taikomas galiojantis teisinis reguliavimas, ar jis tinkamai veikė, ar leido pasiekti numatytų viešosios politikos tikslų.</p>	<p><b>Informacija su išskleidžiamais laukais (Accordion)</b></p>	
	<p><b>Poveikio vertinimo atlikimą reglamentuojantys įstatymai:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lietuvos Respublikos teisėkūros pagrindų įstatymas.</li> <li>• Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. vasario 26 d. nutarimas Nr. 276 „Dėl Numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo metodikos patvirtinimo“.</li> <li>• Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. gegužės 5 d. nutarimas Nr. 308 „Dėl Galiojančio teisinio reguliavimo poveikio ex post vertinimo metodikos ir ataskaitos formos patvirtinimo“.</li> <li>• Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas.</li> <li>• Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr. 292 „Dėl Strateginio valdymo metodikos patvirtinimo“.</li> <li>• Lietuvos Respublikos administracinės naštos mažinimo įstatymas.</li> <li>• Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 23 d. nutarimas Nr. 213 „Dėl Administracinės naštos piliečiams ir kitiems asmenims nustatymo ir įvertinimo metodikos patvirtinimo“.</li> <li>• Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. sausio 11 d. nutarimas Nr. 4 „Dėl Ūkio subjektų administracinės naštos ir prisitaikymo prie reguliavimo išlaidų vertinimo metodikos patvirtinimo“.</li> <li>• Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas ir kt.</li> </ul>	<p><b>Sąrašai (List)</b></p>	
	<p><b>Numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimas pagal Teisėkūros pagrindų įstatymą (toliau – TPI).</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tai numatomo teisinio reguliavimo teigiamų ir neigiamų pasekmių nustatymas.</li> <li>2. Privalomas rengiant teisės akto, kuriuo: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ numatoma reglamentuoti iki tol nereglementuotus santykius,</li> <li>✓ iš esmės keičiamas teisinis reguliavimas, projektą.</li> </ul> </li> <li>3. Vertinimo išsamumas turi būti proporcingas galimoms numatomo teisinio reguliavimo pasekmėms.</li> <li>4. Sprendimą dėl numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo priima teisės akto projekto rengėjas.</li> <li>5. Įstatymo ar kito Seimo teisės akto projekte numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo rezultatai pateikiami aiškinamajame rašte ar atskiru dokumentu.</li> <li>6. Rengiant kitus teisės aktų projektus, numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo rezultatai pateikiami institucijos nustatyta tvarka, kurią institucijos privalo turėti.</li> </ol>	<p><b>Atverčiamos iliustracijos/nuotraukos su tekstu (Flashcard grid)</b></p>	

<p><b>Poveikio vertinimas.</b></p> <p><b>Poveikio vertinimas</b> – tai projekto (sprendimo) rengimo proceso etapas, kurio metu renkama, analizuojama, sisteminama informacija apie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• galimas projekto įgyvendinimo teigiamas ir neigiamas pasekmes,</li> <li>• trumpalaikes ir ilgalaikes pasekmes (finansines, ekonomines, socialines, aplinkosaugos ir kitas),</li> <li>• naudą,</li> <li>• sąnaudas.</li> </ul> <p><b>Tai procesas, kurio metu:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apibrėžiama problema.</li> <li>2. Nustatomi tikslai, kurių siekiama.</li> <li>3. Nustatomos galimos problemos sprendimo ir tikslų pasiekimo alternatyvos.</li> <li>4. Įvertinamas galimas alternatyvų įgyvendinimo teigiamas ir neigiamas poveikis.</li> <li>5. Įvertinamos alternatyvų įgyvendinimo sąnaudos ir nauda.</li> </ol> <p><b>Poveikio vertinimo tikslas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sprendimų priėmėjams suteikti visą geriausią įmanomą informaciją apie sprendimo pasekmes, naudą ir sąnaudas prieš priimant sprendimą.</li> <li>• užtikrinti, kad priimami sprendimai būtų: pagrįsti argumentais ir įrodymais; efektyvūs ir mažiau kainuojantys; nuoseklūs ir kokybiški; skaidrūs.</li> </ul> <p><b>Poveikio vertinimas atliekamas prieš pradėdant rengti konkretų sprendimo (teisės akto) projektą:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nustatoma problema ir galimos jos sprendimo alternatyvos.</li> <li>2. Atliekamas poveikio vertinimas.</li> <li>3. Rengiamas konkretus sprendimo (teisės akto) projektas.</li> </ol> <p><b>Poveikio vertinimą atlieka projekto rengėjas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atsako už poveikio vertinimo kokybę.</li> <li>2. Gali pasitelkti išorės ekspertus, kai: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ projektas sudėtingas,</li> <li>○ rengiant reikia specifinių žinių,</li> <li>○ tam suplanuoti finansiniai ištekliai.</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>Animuotas situacijos pristatymas</b></p>	
<p><b>Poveikio vertinimo rūšys.</b></p> <p><b>Teisės aktų ar jų projektų antikorupcinis vertinimas.</b></p> <p>Atliekamas LRV Korupcijos prevencijos įstatymo 8 str. nustatytais atvejais: jeigu norminius teisės aktu numatoma reguliuoti visuomeninius santykius, susijusius su valstybės ar savivaldybių turto valdymu, naudojimu ar disponavimu juo; subsidijų, dotacijų, kompensacijų, rentų, pašalpų, premijų ir kitų išmokų mokėjimu iš valstybės ar savivaldybių biudžetų; finansinės paramos teikimu ir naudojimu, įskaitant ES ar kitų fondų finansinę paramą; labdaros, paramos teikimu; viešaisiais pirkimais, vandentvarkos, energetikos, transporto ir pašto paslaugų srities perkančiųjų organizacijų pirkimais ar koncesijos suteikimu; sveikatos apsauga; aplinkos apsauga ir kt.</p>	<p><b>Informacija su išskleidžiamais laukais (Accordion)</b></p>	

<p><b>Numatomo teisinio reguliavimo poveikio konkurencijai vertinimas.</b>          Atliekamas Konkurencijos įstatymo 4(1) str. nustatytais atvejais, kai teisės akto projektu nustatomas, keičiamas ar panaikinamas reguliavimas: suteikia išimtinės teisės ūkio subjektui vykdyti ūkinę veiklą; nustato ribotą ūkio subjektų, galinčių vykdyti tam tikrą ūkinę veiklą, skaičių; yra susijęs su licencijavimo, leidimų ar kitokia teisės verstis ūkine veikla įgijimo tvarka; apriboja ūkio subjektų galimybes vykdyti ūkinę veiklą; riboja ūkio subjektų galimybes nustatyti savo prekių ar paslaugų kainas; yra susijęs su viešųjų paslaugų teikimu arba valstybės ar savivaldybių valdomų ūkio subjektų ūkine veikla ir kt.</p> <p><b>Teisės aktų projektų sukeltos administracinės naštos įvertinimas.</b>          Administracinės naštos mažinimo įstatymo 3 str. 1 d. 7 p. numato, kad viena iš administracinės naštos mažinimo priemonių yra teisės aktų projektų sukeltos administracinės naštos įvertinimas. Vertinimas atliekamas LRV 2012-01-11 nutarimo Nr. 4 „Dėl Ūkio subjektų administracinės naštos ir prisitaikymo prie reguliavimo išlaidų vertinimo metodikos patvirtinimo“ ir LRV 2011-02-23 nutarimo Nr. 213 „Dėl Administracinės naštos piliečiams ir kitiems asmenims nustatymo ir įvertinimo metodikos patvirtinimo“ nustatyta tvarka.</p> <p><b>Numatomo teisinio reguliavimo poveikio regionų plėtrai vertinimas.</b>          Atliekamas, kai teisės akto projektu nustatomas, keičiamas ar panaikinamas teisinis reguliavimas gali turėti įtakos regionų plėtrai. Teisinio reguliavimo poveikio regionų plėtrai vertinimo tvarką nustato LRV (TPĮ 16(2) str.).</p>		
<p><b>Poveikio vertinimo principai.</b></p> <p><b>Proporcingumas</b> – projekto poveikio analizės detalumas turi atitikti prognozuojamų pasekmių mastą. Kuo platesnio masto ir (ar) reikšmingesnės galimos projekto pasekmės, tuo išsamiau reikia įvertinti būsimą poveikį.</p> <p><b>Profesionalumas</b> – projekto poveikį turi vertinti kvalifikuoti specialistai.</p> <p><b>Bendradarbiavimas</b> – rengėjai bendradarbiauja su visuomenės interesams tam tikroje srityje atstovaujančiomis organizacijomis, prireikus – su kitomis institucijomis ir įstaigomis, taip pat su fizinių ir (ar) juridinių asmenų grupėmis.</p>		
<p><b>Įrodymais grįstas valdymas ir teisinio poveikio vertinimas. EBPO rekomendacijos.</b></p> <p><b>Poveikio vertinimas bus laikomas atliktu sėkmingai, jeigu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vertinimo procesas vyks inicijuojant naują reguliavimą ar jo pakeitimus;</li> <li>• bus aiškiai suformuluota problema ir tikslai;</li> <li>• įvertintos galimos alternatyvos (įskaitant ir nereguliavimo);</li> <li>• įvertinta tiesioginė ir netiesioginė nauda bei sąnaudos;</li> <li>• poveikis bus pagrįstas įrodymais, atitinkančiais mokslinius kokybės standartus;</li> <li>• bus užtikrintas skaidrus bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis, o vertinimo rezultatai pristatomi viešai.</li> </ul> <p>Plačiau: OECD (2020), Regulatory Impact Assessment, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, <a href="https://doi.org/10.1787/7a9638cb-en">https://doi.org/10.1787/7a9638cb-en</a></p>	Sąrašai (List)	
<p><b>Pažymėkite teisingą atsakymą (galimi keli teisingi atsakymai).</b></p>	Keli teisingi atsakymai iš	

	<p><b>Įrodymais grįstas viešasis valdymas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Susijęs su nuolatiniu organizacijų vadovų ir valstybės tarnautojų mokymosi procesu. – teisinga.</li><li>• Gali būti taikomas retkarčiais rengiant teisės aktus. – neteisinga.</li><li>• Padeda įvertinti priimamų sprendimų poveikį ateityje. - teisinga.</li><li>• Netinkamas viešojo sektoriaus organizacijose. – neteisinga.</li><li>• Jo metu nėra būtinas bendradarbiavimas ir konsultacijos su suinteresuotais subjektais. – neteisinga</li></ul> <p><b>Poveikio vertinimas pasižymi šiomis savybėmis:</b></p> <p>Sprendimų priėmėjams suteikia informaciją apie sprendimo pasekmes, naudą ir sąnaudas prieš priimant sprendimą. – teisinga.</p> <p>Išorės ekspertai nepasitelkiami, nes tai viešajame sektoriuje papildomi kaštai. – neteisinga.</p> <p>Nustatomos galimos problemos sprendimo ir tikslų pasiekimo alternatyvos. – teisinga.</p> <p>Įvertinamas galimas alternatyvų įgyvendinimo tik teigiamas poveikis. – neteisinga.</p>	<p><b>kelių variantų (Multiple response)</b></p>	
	<p><b>Apibendrinimas</b></p> <p><b>Įrodymais grįstas valdymas – tai strateginiai sprendimai, paremti naujausiais duomenimis, įžvalgiomis ekspertų rekomendacijomis, kokybiškomis ir išsamiomis analizėmis.</b></p> <p>Įrodymais grįstas valdymas – procesas, kurio metu racionaliam viešojo administravimo sprendimui parengti ir priimti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• remiamasi mokslškai sukauptomis žiniomis,</li><li>• siekiama objektyviai pažinti nagrinėjamą situaciją,</li><li>• siekiama pamatyti visas galimas situacijos sprendimo alternatyvas,</li><li>• sprendimo rengimo procese derinami socialinių partnerių interesai,</li><li>• įvertinamas sprendimų poveikis ateityje,</li><li>• siekiama tinkamai ir efektyviai įgyvendinti viešąją politiką ir gauti efektyvius įgyvendintos politikos rezultatus.</li></ul> <p><b>Daugiau naudingos informacijos apie teisinio reguliavimo poveikio vertinimą rasite:</b> <a href="https://strata.gov.lt/veikla/poveikio-vertinimas/">https://strata.gov.lt/veikla/poveikio-vertinimas/</a> Čia pateikiami poveikio vertinimų pavyzdžiai ir pagalbinis įrankis poveikio vertinimui.</p>	<p><b>Tekstas</b></p> <p><b>Sąrašai (List)</b></p> <p><b>Tekstas</b></p>	
6.	<b>Atviro viešojo valdymo koncepcija.</b>		
	„Piliečiai turi teisę dalyvauti valdant savo šalį“. Lietuvos Respublikos Konstitucija, 33 straipsnis	<b>Citata (Quote)</b>	
	Kas yra atviras valdymas? Bendriausia prasme tai senų ir uždarų sprendimų priėmimo mechanizmų pakeitimas naujais ir novatoriškais būdais, siekiant palengvinti valdžios teikiamos informacijos piliečiams srautus. Atviras valdymas siejamas su naujomis technologijomis, kurios yra diegiamos viešajame sektoriuje, suteikiant naujų galimybių piliečiams ir verslo sektoriui bendradarbiauti su valdžios institucijomis. Pagrindinis atviro viešojo valdymo tikslas - stiprinti demokratiją, skatinti efektyvumą ir veiksmingumą, pasinaudojant didesniu atvirumu, kurį galima pasiekti pasitelkiant skaidrumą, dalyvavimą ir atskaitomybę.	<b>Animacija</b>	













Atviro valdymo modelį sudaro skaidrumo, dalyvavimo ir atskaitomybės principų užtikrinimas sprendimų priėmimo, viešųjų paslaugų ir informacijos teikimo procesuose.

**SKAIDRUMAS.** Viešojo sektoriaus veikimo būdas, kai organizacijos veikia matomai, nuspėjamai ir suprantamai, o planai, procesai, finansavimas ir kita informacija yra pateikiama viešai ir aiškiai. Principas apima informacijos sklaidą, komunikavimą, atvirumą, viešumą, sprendimų priėmėjų atsakomybę ir tų sprendimų pagrįstumą bei aiškumą.

**ATSKAITOMYBĖ.** Viešojo sektoriaus organizacijų atsakomybė ir viešas atsiskaitymas visuomenei – jos turi suprantamai ir gyventojams patogiomis formomis atsiskaityti už savo darbus, pasiektus rezultatus ir finansavimą bei prisiimti atsakomybę už priimtus sprendimus, paaiškindamos jų pagrindą. Atskaitomybė yra ne tik ataskaita už kalendorinius metus, bet ir grįžtamasis ryšys, argumentai po kiekvieno svarbaus proceso ir priimant sprendimus.

**DALYVAVIMAS.** Procesas, kai pilietinės visuomenės nariai, suinteresuoti asmenys gali daryti įtaką priimamiems sprendimams, gali laisvai reikšti savo nuomonę, svarstyti aktualius klausimus, teikti diskusinius klausimus, pasiūlymus įvairiomis formomis ir būdais (pasiūlymų siuntimas raštu, apskritojo stalo diskusija, darbo grupė ir kt.). Dalyvavimas apima asmenų ir visuomeninių organizacijų informavimą, konsultavimąsi, įtraukimą ir įgalinimą, taip pat jis neatsiejamas nuo informacijos pateikimo aiškiai, paprastai ir suprantamai. Lietuva 2011 m. prisijungė prie tarptautinės iniciatyvos „Atviros Vyršausybės partnerystė“ (angl. Open Government Partnership) ir įsipareigojo rengti atvirumo plėtros planus, kuriais numatoma siekti skaidrumo, atskaitomybės ir visuomenės įtraukimo viešajame sektoriuje.


Atviros Vyršausybės partnerystė apibrėžia 10 horizontalių temų, kurios įtvirtinamos strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose, kuriuos vėliau įgyvendina viešasis sektorius.

<div> <div> Viešieji pirkimai</div> <div> Efektyvus valstybinių registrų valdymas</div> <div> Teisės į informaciją užtikrinimas</div> <div> Pranešėjų apie korupciją apsauga</div> <div> Visuomenės įtraukimas</div> <div> Fiskalinis atvirumas</div> <div> Viešosios paslaugos</div> <div> Duomenų apsauga</div> <div> Korupcijos prevencija</div> <div> Atviri duomenys</div> </div> <p>Skaidrumo, dalyvavimo ir atskaitomybės mechanizmai, pasireiškiantys šiose srityse, sudaro esminį pagrindą siekti stipresnės demokratijos ir pažangios valdysenos.</p>		
<p><b>Svarbiausi su atvirumu susiję viešosios valdysenos principai.</b></p> <p><b>Diskusija ir žiniomis grįsti sprendimai.</b> Siekiant priimti kokybiškus, pagrįstus ir tvarius sprendimus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rengiamos viešosios konsultacijos, pasitarimai su socialiniais partneriais;</li> <li>• informacija apie svarstomus sprendimus pateikiama viešai, visuomenei sudaromos sąlygos su ja susipažinti ir dalyvauti;</li> <li>• naudojami atviri duomenys, remiamasi moksliniais tyrimais ir kt.</li> </ul> <p><b>Bendradarbiavimas.</b> Siekdamos pokyčių ir spręsdamos problemas, viešojo sektoriaus organizacijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sprendimų paieškai telkia vidaus bei išorės ekspertines žinias ir patirtį;</li> <li>• bendradarbiauja organizacijos, tarpinstituciniu ir tarpsektoriniu lygmenimis</li> </ul> <p><b>Atviri duomenys.</b> Įstaigos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gerina atvirų duomenų kokybę;</li> <li>• tobulina atvirų duomenų pateikimo formas;</li> <li>• viešina atvirų duomenų iniciatyvas, kad visuomenė galėtų jais naudotis.</li> </ul>	<p><b>Atverčiamos iliustracijos/nuotraukos su tekstu (Flashcard stack) ar kt.?</b></p>	
<p><b>ATVIRUMO PRINCIPŲ PRAKTINIS TAIKYMAS.</b> Čia pateikiami praktiniai patarimai, kaip įgyvendinti atviro viešojo valdymo principus viešojo sektoriaus organizacijose.</p>	<p><b>Interaktyvus informacijos</b></p>	



<p>Peržiūrėdami klausimus savo organizacijos įsivertinimui, pasižymėkite tai, kas atrodo svarbu ir reikalinga Jūsų įstaigai. Po mokymų pasidalinkite mintimis su kompetentingais įstaigos darbuotojais.</p> <p><b>SKAIDRUMAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• interneto svetainėje ir kitais kanalais skelbti ne tik strateginius ir metinius organizacijos veiklos planus, bet ir trumpesnio laikotarpio planus, veiksmus, projektus;</li> <li>• viešinti organizacijos vadovų, padalinių vadovų detalias darbotvarkes;</li> <li>• interneto svetainėje viešinti informaciją apie visas darbo grupes ir kitas patariamąsias institucijas (jų sąrašas, sudėtis, paskirtis / įsakymas, protokolai ir kt.).</li> </ul> <p><b>Klausimai savo organizacijos įsivertinimui :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ar svetainėje viešinami trumpesnio nei metų laikotarpio planai?</li> <li>✓ Ar svetainėje viešinamos vadovų, padalinių vadovų detalias darbotvarkės?</li> <li>✓ Ar svetainėje viešinama informacija apie visas organizacijos darbo grupes ir patariamąsias institucijas?</li> </ul> <p><b>ATSKAITOMYBĖ.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktyviai viešinti organizacijos metines ir kitas svarbias ataskaitas ne tik svetainėje, bet ir kitais kanalais, viešai ir tiesiogiai pristatyti gyventojams;</li> <li>• komunikuojant priimtus sprendimus, pateikti argumentus, kodėl toks sprendimas priimtas;</li> <li>• užtikrinti, kad po visų organizacijos rengtų viešųjų konsultacijų būtų suteiktas išsamus ir argumentuotas grįžtamasis ryšys visiems dalyviams.</li> </ul> <p><b>Klausimai savo organizacijos įsivertinimui :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ar organizacijos metinė ataskaita buvo paviešinta ne tik organizacijos svetainėje, bet ir bent vienu kitu komunikacijos kanalu?</li> <li>✓ Ar organizacijos pranešimuose apie priimtus sprendimus visada pateikiami argumentai, kodėl toks sprendimas buvo priimtas?</li> <li>✓ Ar buvo parengtos ir paviešintos visų rengtų viešųjų konsultacijų ataskaitos?</li> </ul> <p><b>DALYVAVIMAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reguliariai peržiūrėti turimas tarpinstitucines darbo grupes ir patariamąsias institucijas ir efektyviai valdyti darbą su jomis (neveikiančias panaikinti, kurti naujas, sujungti panašias ir kt.);</li> <li>• organizacijų vadovybės atstovai turi būti įsitraukę į viešųjų konsultacijų procesus, rodyti lyderystę ir skatinti darbuotojus bendrauti su suinteresuotomis grupėmis bei visuomene;</li> <li>• siekiant užtikrinti nuomonių įvairovę įtraukiant visuomenę, pasirengti išsamų savo organizacijos suinteresuotų šalių sąrašą.</li> </ul> <p><b>Klausimai savo organizacijos įsivertinimui:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ar organizacija kas metus peržiūri ir atnauja tarpinstitucinių darbo grupių ir patariamųjų institucijų sąrašus?</li> <li>✓ Ar organizacijos vadovybės atstovai dalyvavo bent vienoje iš organizacijos rengtų viešųjų konsultacijų (sveikinimo žodis šiuo atveju nelaikomas dalyvavimu)?</li> <li>✓ Ar organizacija turi parengusi visų savo veiklos sričių suinteresuotų šalių sąrašą?</li> </ul>	<p><b>pateikimas (Process)</b></p>	
--	--	--

<p><b>DISKUSIJA IR ŽINIOMIS GRĮSTI SPRENDIMAI.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gerinti diskusijos kultūrą ir diskusijos kompetencijas (tiek darbuotojų, tiek partnerių) per vadovybės pavyzdį, mokymus, bendrus renginius ar kt. būdais;</li> <li>• apmokyti darbuotojus duomenų analizės ir (ar) įdarbinti atskirus duomenų analitikus, kurie nuolat galėtų atlikti sprendimams reikalingus tyrimus, rinkti duomenis ir kitą informaciją;</li> <li>• sudaryti sąlygas tikroms diskusijoms su rezultatais: kviesti skirtingoms nuomonėms atstovaujančius visuomenės atstovus, skatinti pasisakyti visus, taikyti įvairius metodus, kelti svarstomus klausimus, kuriems galima daryti įtaką.</li> </ul> <p><b>Klausimai savo organizacijos įsivertinimui:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ar bent kartą per metus organizacijoje buvo rengti mokymai, renginys ar kita iniciatyva su diskusija ir bendradarbiavimu susijusioms kompetencijoms gerinti?</li> <li>✓ Ar bent kartą per metus organizacijoje vyko mokymai / konsultacija dėl duomenų valdymo ar analizės? / Ar organizacijoje dirba duomenų analitikai?</li> <li>✓ Ar organizacijos rengiamuose sprendimuose atsispindi diskusijų, derinimo su partneriais rezultatai?</li> </ul> <p><b>BENDRADARBIAVIMAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ plėtoti organizacijos partnerių sąrašą (NVO, mokslo, verslo, kitų institucijų atstovai), siekiant užtikrinti lygiateisiškumą, jį viešinti svetainėje,</li> <li>✓ užtikrinti, kad partnerius žinotų ir galėtų rasti jų kontaktus kiekvienas darbuotojas;</li> <li>✓ organizacijos skiriamas finansavimas turi būti ne tik pinigų skyrimas, o įrankis tarpinstitucinei partnerystei vystyti (aktyvesnis bendravimas su finansuojamomis organizacijomis, bendri susitikimai, jų ataskaitų pristatymas vieni kitiems ir organizacijos atstovams);</li> <li>✓ rengti metinį viešųjų konsultacijų planą, jį suderinti su suinteresuotomis šalimis ir viešinti svetainėje.</li> </ul> <p><b>Klausimai savo organizacijos įsivertinimui:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ar organizacija svetainėje viešina savo socialinių ir ekonominių partnerių sąrašą (jei vykdomas finansavimas)?</li> <li>✓ Ar organizacija bent vienoje finansavimo priemonėje imasi papildomų veiksmų bendradarbiavimui su projektų vykdytojais plėtoti (bendri susitikimai, projektų ataskaitų viešas pristatymas ar kt.)?</li> <li>✓ Ar organizacija iš anksto planuoja viešąsias konsultacijas skelbdama metinį jų planą svetainėje?</li> </ul> <p><b>ATVIRI DUOMENYS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• revizuoti, kiek ir kokių duomenų organizacija turi, ir atverti juos visuomenei patogiais formatais (kad būtų lengva naudoti, mašininio nuskaitymo formatai);</li> <li>• organizacijos metinę ataskaitą į svetainę įkelti ne tik PDF, bet ir Excel (ar kokybiškesniu atvirų duomenų) formatu;</li> <li>• šviesti darbuotojus apie atvirus duomenis, apmokyti jais naudotis, skatinti darbuotojus informuoti atsakingus asmenis apie galimybę atverti kokius nors organizacijos duomenis.</li> </ul> <p><b>Klausimai savo organizacijos įsivertinimui:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ar organizacija yra atvėrusi bent vieną savo duomenų rinkinį mašininio nuskaitymo formatu?</li> <li>✓ Ar organizacijos metinė ataskaita paskelbta ir Excel (ar kokybiškesniu atvirų duomenų) formatu?</li> </ul>		
--	--	--

<p>✓ Ar bent kartą per metus organizacijoje buvo rengti atvirų duomenų srities mokymai, renginys ar kita iniciatyva?</p> <p><b>SĖKMĖS TAIKANT ATVIRO VIEŠOJO VALDYMO PRINCIPUS SAVO ĮSTAIGOJE!</b></p>		
<p><b>Atviras viešasis valdymas grindžiamas atviru ir įrodymais grįstu teisėkūros procesu.</b></p> <p>Atviras ir įrodymais grįstas teisėkūros procesas</p>  <p><b>Teisėkūros procesas reglamentuotas Lietuvos Respublikos teisėkūros pagrindų įstatyme.</b></p>	<p><b>Tekstas</b></p> <p><b>Paveikslas</b></p>	
<p><b>Vadovai turi užtikrinti, kad būtų laikomasi Teisėkūros pagrindų įstatymo 3 straipsnyje įtvirtinto <i>teisėkūros atvirumo ir skaidrumo principo</i>, pagal kurį:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• teisėkūra turi būti vieša,</li> <li>• su bendraisiais interesais susiję teisėkūros sprendimai negali būti priimami visuomenei nežinant ir neturint galimybių dalyvauti,</li> <li>• valstybės politikos tikslai, teisinio reguliavimo poreikis ir teisėkūroje dalyvaujantys subjektai turi būti žinomi,</li> <li>• visuomenei ir interesų grupėms sudarytos sąlygos teikti pasiūlymus dėl teisinio reguliavimo visose teisėkūros stadijose,</li> <li>• turi būti žinomi teisės aktų projektų rengimą inicijavę, teisės aktų projektus parengę, numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimą atlikę subjektai ir galiojančio teisinio reguliavimo poveikio ex post vertinimą atliekantys subjektai.</li> </ul>	<p><b>Sąrašai (list)</b></p>	
<p><b>Vadovai turi užtikrinti, kad teisėkūros procese būtų vykdomos viešosios konsultacijos, kurias reglamentuoja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teisėkūros pagrindų įstatymas.</li> <li>• Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1994 m. rugpjūčio 11 d. nutarimas Nr. 728 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės darbo reglamento ir ministrų, Vyriausybės įstaigų, įstaigų prie ministerijų ir kitų Vyriausybei pavaldžių ir atskaitingų viešojo administravimo subjektų norminių teisės aktų projektų rengimo taisyklių patvirtinimo“.</li> <li>• Teisėkūros metodinės rekomendacijos. - <a href="https://tm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/teisekuros-procesas/rekomendacijos/">https://tm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/teisekuros-procesas/rekomendacijos/</a></li> </ul>	<p><b>Sąrašai (List)</b></p>	

<p><b>Viešoji konsultacija</b> - įvairiais būdais ir metodais viešojo sektoriaus organizacijų vykdomi veiksmai, kuriais siekiama surinkti visuomenės ar jos grupių nuomones, pasiūlymus rengiamam, įgyvendinamam ar vertinamam teisės aktui arba kito tipo sprendimui.</p> <p><b>SVARBU! Viešosiomis konsultacijomis nėra laikomas teisės akto projekto paskelbimas TAIS sistemoje.</b></p> <p><b>Pagrindiniai konsultavimosi su visuomene principai.</b></p> <p><b>Įtraukimas.</b> Siekiama visoms visuomenės grupėms užtikrinti lygias dalyvavimo teises ir skatinti jų įsitraukimą. Konsultacijos dalyvių indėlis turi atitikti tikslinę sprendžiamo klausimo grupę.</p> <p><b>Informatyvumas.</b> Įstaigos iš anksto turi pateikti visą informaciją (įskaitant konsultacijos tikslą, kontekstą, sprendimų priėmimo tvarką, dalyvavimo būdus, dokumento juodraštį ar kt.), reikalingą visuomenei produktyviai ir tikslingai dalyvauti konsultacijoje.</p> <p><b>Pasiekiamumas.</b> Pasirenkami konsultacijų vykdymo ir viešinimo būdai, kurie tikslinėms grupėms yra patogūs ir žinomi.</p> <p><b>Aiškumas.</b> Visa su konsultacija susijusi informacija turi būti pateikiama taip, kad ją lengvai suprastų visi tikslinės grupės nariai (įvairios socialinės padėties, kompetencijų ir kt. asmenys).</p> <p><b>Objektyvumas.</b> Visa informacija (įskaitant konsultacijos rezultatus), kurią įstaiga pateikia dalyviams ir visuomenei konsultacijos metu, turi būti objektyvi, nešališka. Konsultacijos rezultatų apibendrinimas ir panaudojimas turi būti vykdomas objektyviai ir nešališkai.</p> <p><b>Atskaitomybė.</b> Priimant viešosios politikos sprendimus siekiama proporcingai konsultuotis su visuomene ir atsižvelgti į įvykusios konsultacijos rezultatus. Visuomenei laiku pateikiama konsultacijos ataskaita ir argumentuotai nurodomas jos poveikis viešosios politikos sprendimams.</p> <p><b>Vertinimas.</b> Įvykdžius konsultaciją, atliekamas jos proceso ir poveikio vertinimas, taip siekiant nustatyti konsultacijos efektyvumą ir toliau gerinti visuomenės įtraukimo į valstybės valdymą būdus.</p>	<p><b>Tekstas</b></p> <p><b>Informacija su išskleidžiamais laukais (Accordion)</b></p>	
<p><b>Svarbu žinoti, kada ir kaip konsultuotis.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konsultacijos vyksta visais teisėkūros ciklo etapais: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ teisėkūros iniciatyvos pareiškimas;</li> <li>✓ teisės aktų projektų rengimas;</li> <li>✓ teisės aktų priėmimas;</li> <li>✓ teisės aktų įgyvendinimas;</li> <li>✓ teisės aktų peržiūra.</li> </ul> </li> <li>Į konsultaciją žiūrėti ne kaip į formalumą.</li> <li>Siekti pritraukti daugiau suinteresuotų žmonių.</li> <li>Svarbu gyventojus įtraukti kuo ankstesniuose teisėkūros proceso etapuose tam, kad priimami sprendimai būtų reikalingi ir pagrįsti visuomenės poreikiais, o įsitraukiantys visuomenės nariai galėtų konstruktyviai dalyvauti geriau suprasdami kontekstą.</li> <li>Konsultacijų turinį pateikti suprantama kalba ir patrauklia forma.</li> <li>Konsultacijas svarbu vykdyti visais atvejais, kai svarstomi nacionalinio ir institucinio lygmens pokyčiai - vykdomos reformos, naujai priimami ar keičiami įstatymai, poįstatyminiai ar vidaus administravimo teisės aktai bei įstaigų priimami sprendimai, turintys įtakos visuomenei ar atskiroms jos grupėms.</li> <li>Visas vykstančias konsultacijas rekomenduojama viešinti svetainės „E. pilietis“ skiltyje <a href="#">Viešosios konsultacijos</a>.</li> </ul>	<p><b>Atverčiamos iliustracijos/ nuotraukos su tekstu (Flashcard stack) arba Sąrašai (List)</b></p> <p><b>It specialisto nuožiūra</b></p>	
<p><b>Konsultavimosi formos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apskritojų stalo diskusija.</li> </ul>	<p><b>Sąrašai (List)</b></p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konferencijos ir forumai.</li> <li>• Interviu ciklas.</li> <li>• Fokus grupės.</li> <li>• Apklausos.</li> <li>• Kvietimas teikti pasiūlymus.</li> <li>• Piliečių asamblėja.</li> <li>• Bendrakūrybos procesas.</li> <li>• Kiti inovatyvūs būdai.</li> </ul> <p>Organizuojant viešąsias konsultacijas, rekomenduojama naudotis Viešųjų konsultacijų metodika ir taikymo gairėmis: <a href="https://sena-epilietis.lrv.lt/uploads/epilietis/documents/files/A_LRV_visas_el_leidinys_WEB.pdf">https://sena-epilietis.lrv.lt/uploads/epilietis/documents/files/A_LRV_visas_el_leidinys_WEB.pdf</a></p>		
	<p><b>REFLEKSIJA. Viešosios konsultacijos mano įstaigoje.</b></p> <p>Pagalvokite, prisiminkite, ar savo įstaigoje vykdomė viešąsias konsultacijas.</p> <p>Jei viešosios konsultacijos įstaigoje vykdomos, įvardinkite, kokios. Jei viešosios konsultacijos nevykdomos, įvardinkite kodėl.</p> <p>Jei Jums kilo klausimų arba turite pasiūlymų dėl įstaigoje vykdomų/nevykdomų viešųjų konsultacijų, pasižymėkite juos ir pasibaigus mokymams aptarkite su kompetentingais įstaigos darbuotojais.</p> <p><b>SĖKMĖS UŽTIKRINANT ATVIRĄ VALDYMĄ ĮSTAIGOJE!</b></p>	Atverčiamos iliustracijos/ nuotraukos su tekstu (Flashcard stack)	
	<b>Viešosios konsultacijos procesas.</b>		

<p>Daugiau informacijos: <a href="https://epilietis.lrv.lt/lt/dalyvaukite/viesosios-konsultacijos/">https://epilietis.lrv.lt/lt/dalyvaukite/viesosios-konsultacijos/</a></p>		
<p>Pasitikrinkime, kaip supratote, kas yra atviras viešasis valdymas.</p> <p><b>Surūšiuokite korteles į dvi skirtingas grupes.</b></p> <p>Antraštės (item):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konsultacijos vykdomos visais atvejais priimant teisės aktus. – Neteisinga.</li> <li>Apskritojo stalo diskusija gali būti konsultavimosi forma. – Teisinga.</li> <li>Įstaigos iš anksto turi pateikti visą informaciją apie konsultaciją. – Teisinga.</li> <li>Atvirame viešajame valdyme nėra svarbus bendradarbiavimas su privačiu sektoriumi. -Neteisinga.</li> <li>Teisėkūra turi būti vieša. – Teisinga.</li> <li>Išmaniųjų technologijų integravimas nėra susijęs su atviru valdymu. – Neteisinga.</li> <li>Atviram valdymui būdingos dialogo, diskusijos praktikos viešajame sektoriuje. – Teisinga.</li> </ul> <p>Grupės (category) -2:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Teisinga.</li> <li>Neteisinga.</li> </ol>	<p><b>Rūšiavimas į grupes (categories) (Sorting)</b></p>	

<p>Atviro viešojo valdymo pavyzdžiai:  <a href="https://atvirasseimas.lrs.lt/?locale=lt">https://atvirasseimas.lrs.lt/?locale=lt</a> – Platforma „Atviras Seimas“ yra naujas skaitmeninis įrankis, skirtas visapusiškai įtraukti piliečius į teisėkūros procesą. Šioje platformoje sudaroma galimybė ne tik teikti savo pasiūlymus, bet ir aktyviau įsitraukti į diskusijas keliamais klausimais, projektų ir pateiktų pasiūlymų svarstymą Seimo komitetuose, gauti atsakymą dėl pateiktų pasiūlymų.  <a href="https://epilietis.lrv.lt/lt/">https://epilietis.lrv.lt/lt/</a> - Šioje svetainėje galite kreiptis į valstybės įstaigas, dalyvauti viešosiose konsultacijose ar kitaip diskutuoti dėl rengiamų Vyriausybės sprendimų. Čia galite registruotis į susitikimus su ministrais ar ekskursijas Vyriausybės pastate bei daugiau sužinoti apie atviros valstybės idėją.</p>		
<p><b>Apibendrinimas.</b>  <b>Atvirumas</b> – pamatinė demokratinės valdysenos dalis, viešojo valdymo principas, grįstas laisvu informacijos prieinamumu ir visuomenės dalyvavimu priimant viešuosius sprendimus.  <b>Atviras viešasis valdymas</b> – viešojo valdymo kultūra, besiremianti skaidrumo, atskaitomybės ir visuomenės dalyvavimo principais, siekianti pasitelkiant technologijas bei inovacijas stiprinti demokratiją. Atvira viešoji valdysena remiasi atvirais duomenimis, atviromis paslaugomis ir atvirais procesais.</p>		
<p><b>MODULIO ŽINIŲ PATIKRINIMAS.</b></p>		
<p><b>Orientacinė trukmė - 5 min.</b>  Modulyje buvo akcentuotos pagrindinės kiekvienam valstybės, savivaldybės institucijos ar įstaigos vadovui žinotinos temos. Pabaigai, patikrinimui, kviečiame atsakyti į kelis klausimus. Kiekvienam klausimui pažymėkite vieną ar kelis tinkančius teisingus atsakymus.</p>		
<p><b>Kokiomis savybėmis turi pasižymėti pažangus viešasis valdymas / valdysena?</b>  Neapibrėžtomis sąlygomis tampa svarbu didinti viešojo sektoriaus lankstumą ir prisitaikymą – teisinga.  Siekiant valstybės atsparumo, svarbu orientuotis ne tik į dabarties problemų sprendimą, bet ir į pasirengimą ateities iššūkiams – teisinga.  Įvairovė viešajame valdyme nėra pageidaujama – neteisinga.  Atvirumas inovacijoms naudotis išorinėmis ekosistemomis, eksperimentiniais, visuomenę įtraukiančiais politikos formavimo ir įgyvendinimo modeliais – teisinga.  Viešųjų paslaugų kokybė turėtų būti privataus sektoriaus uždavinys – neteisinga</p>	<p><b>Keli teisingi atsakymai iš kelių variantų (Multiple response)</b></p>	
<p><b>Kurie teiginiai apie viešojo administravimo principus teisingi?</b>  Viešojo administravimo principų pagrindinis šaltinis yra Lietuvos Respublikos Konstitucija – teisinga.  Viešojo administravimo principai negali būti lankstūs – neteisinga.  Viešojo administravimo subjektai turi vykdyti įgaliojimus pagal jiems įstatymų suteiktą kompetenciją – teisinga.  Valstybės tarnautojas gali tirti skundą neturėdamas aiškaus vadovo pavedimo – neteisinga.  Vadovas, gavęs skundą, gali formuluoti tokio turinio pavedimą: „darbui“ – neteisinga.  Administraciniame sprendime nebūtina nurodyti teisinį pagrindą – neteisinga.  Teismas nevertina viešojo administravimo subjekto veiksmų ekonominio tikslingumo atžvilgiu – teisinga.  Poįstatyminiai teisės aktai turi būti priimami remiantis įstatymais – teisinga.</p>	<p><b>Keli teisingi atsakymai iš kelių variantų (Multiple response)</b></p>	
<p><b>Pažymėkite, kurie teiginiai apie viešojo sektoriaus inovacijas yra teisingi.</b>  Viešojo sektoriaus inovacija gali būti ir dažnai yra kitur pastebėtos naujovės adaptacija – teisinga.  Viešojo sektoriaus inovacija nebūtinai turi būti nauja viešojo sektoriaus organizacijoje – neteisinga.</p>	<p><b>Keli teisingi atsakymai iš kelių variantų</b></p>	

	<p>Paskatos inovuoti yra paremtos siekiu pagerinti valdymo ir paslaugų teikimo veiklas, siekiant didinti visuomenei kuriamą vertę – teisinga.</p> <p>Nuolatinis paslaugų, jų teikimo būdų ar darbo organizavimo formų tobulinimas yra viešojo valdymo inovacija - neteisinga.</p> <p>Inovacijos viešajame valdyme laikomos esminiu veiksniu didinti konkurencinį pranašumą – neteisinga.</p>	(Multiple response)	
	<p><b>Pažymėkite, kurie teiginiai yra teisingi.</b></p> <p>Poveikio vertinimo metu įvertinamas galimas alternatyvų įgyvendinimo tik teigiamas poveikis. – neteisinga.</p> <p>Įrodymais grįstas viešasis valdymas susijęs su nuolatiniu organizacijų vadovų ir valstybės tarnautojų mokymosi procesu. – teisinga.</p> <p>Poveikio vertinimas sprendimų priėmėjams suteikia informaciją apie sprendimo pasekmes, naudą ir sąnaudas prieš priimant sprendimą. – teisinga.</p> <p>Poveikio vertinimo metu išorės ekspertai nepasitelkiami, nes tai viešajame sektoriuje papildomi kaštai. – neteisinga.</p> <p>Įgyvendinant įrodymais grįstą valdymą nėra būtinas bendradarbiavimas ir konsultacijos su suinteresuotais subjektais. – neteisinga</p>	Keli teisingi atsakymai iš kelių variantų (Multiple response)	
	<p><b>Atviras valdymas - tai:</b></p> <p>Senų ir uždarų sprendimų priėmimo mechanizmų pakeitimas naujais ir novatoriškais būdais, siekiant palengvinti valdžios teikiamos informacijos piliečiams srautus – teisinga.</p> <p>Skaitmeninis valdymas, kurio tikslas užtikrinti tik naujausių technologijų naudojimą viešajame valdyme. – neteisinga.</p> <p>Verslo sektoriaus bendradarbiavimas su viešojo sektoriaus institucijomis – neteisinga.</p> <p>Skaidrumo, dalyvavimo ir atskaitomybės principų užtikrinimas sprendimų priėmimo, viešųjų paslaugų ir informacijos teikimo procesuose – teisinga.</p>	Keli teisingi atsakymai iš kelių variantų (Multiple response)	
	<p><b>Pažymėkite teisingus teiginius apie viešąsias konsultacijas:</b></p> <p>Viešosios konsultacijos vyksta tik rengiant teisės akto projektą – neteisinga.</p> <p>Viešoji konsultacija – tik teisėkūroje būtinas formalumas. – neteisinga.</p> <p>Svarbu siekti pritraukti daugiau suinteresuotų subjektų – teisinga.</p> <p>Viešųjų konsultacijų turinys turi būti pateikiamas formalia teisine kalba. – neteisinga.</p> <p>Viešąsias konsultacijas privaloma vykdyti tik tada, kai rengiami teisės aktai, kuriais bus vykdomos reformos. – neteisinga</p> <p>Svarbu gyventojus įtraukti kuo ankstesniuose teisėkūros proceso etapuose tam, kad priimami sprendimai būtų reikalingi ir pagrįsti visuomenės poreikiais, o įsitraukiantys visuomenės nariai galėtų konstruktyviai dalyvauti geriau suprasdami kontekstą.</p>	Keli teisingi atsakymai iš kelių variantų (Multiple response)	
	<b>MODULIO APIBENDRINIMAS</b>		
	<p><b>Viešojo valdymo ir pažangios valdysenos principai</b></p> <p>Valdymo ir viešojo administravimo kokybė yra esminis veiksnys, siekiant valstybės piliečių gerovės.</p> <p>Kontekstas, kuriame šiandien veikia valdžia, yra gerokai pakitęs. Hierarchinių struktūrų ir jomis paremto valdymo nebepakanka. Viešasis valdymas šiandien susiduria su daugybe iššūkių, kurie neretai apibūdinami kaip „piktosios problemos“, t. y.: karas; klimato kaita ir bioįvairovės nykimas; spartūs technologiniai pokyčiai ir hipersusietumas; ekonominiai ir finansiniai iššūkiai; demografiniai visuomenių pokyčiai ir kt. Iš naujo suvokta stiprių valstybės valdžios institucijų, kuriomis piliečiai pasitiki, svarba. Visa tai stiprina supratimą, kad viešoji valdžia, siekdama piliečių gerovės, tinkamų sąlygų verslui sudarymo, geresnio viešųjų paslaugų teikimo, pasitikėjimo jos institucijomis stiprinimo, turi ieškoti kitokių valdymo būdų.</p> <p>Pastaruoju metu pažangų valdymą apibūdina „valdysenos“ sąvoka, kuriai taikomi įtraukties, dalyvavimo, bendradarbiavimo, tinklaveikos, teisės viršenybės principo, skaidrumo, integralumo, atskaitomybės, atvirumo, inovacijų ir kt. reikalavimai.</p>		



	<p><b>Prisiminkite, kad pažangi viešoji valdysena turi pasižymėti šiomis savybėmis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reikalingas greitas, kūrybiškas ir į misijas/ konkrečias užduotis orientuotas viešasis valdymas;</li> <li>• neapibrėžtomis sąlygomis tampa itin svarbu didinti viešojo sektoriaus lankstumą ir prisitaikymą;</li> <li>• siekiant valstybės atsparumo, svarbu orientuotis ne tik į dabarties problemų sprendimą, bet ir į pasirengimą ateities iššūkiams;</li> <li>• svarbus įrodymais grįstas valdymas;</li> <li>• viešojo valdymo kaip kognityvinės sistemos suvokimas: praeities analitinis reflektavimas, naudojimasis ateities įžvalgų metodais strateguojant ateitį ir naudojimasis dabarties realaus laiko duomenimis skatina naujos kartos politiką ir sprendimų priėmimą;</li> <li>• atvirumas inovacijoms naudotis išorinėmis ekosistemomis, eksperimentiniais, visuomenę įtraukiančiais politikos formavimo ir įgyvendinimo modeliais;</li> <li>• svarbūs didesnės įtraukties, įvairovės ir lygiateisiškumo principai viešajame valdyme;</li> <li>• keliami lūkesčiai viešųjų paslaugų kokybei siekiant įtvirtinti į vartotoją orientuotą modelį paslaugų teikime išnaudojant technologijų kuriamą potencialą visame viešojo valdymo cikle ir procesuose.</li> </ul> <p><b>Svarbu nepamiršti ir savo veikloje vadovautis viešojo administravimo principais, apibrėžtais Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• atsakomybės už priimtus sprendimus,</li> <li>• draudimo keisti į blogąją pusę (non reformatio in peius),</li> <li>• efektyvumo,</li> <li>• įstatymo viršenybės,</li> <li>• išsamumo,</li> <li>• lygiateisiškumo,</li> <li>• naujovių ir atvirumo permainoms,</li> <li>• nepiktnaudžiavimo valdžia,</li> <li>• objektyvumo,</li> <li>• proporcingumo,</li> <li>• skaidrumo,</li> <li>• subsidiarumo,</li> <li>• vieno langelio.</li> </ul>		
--	---	--	--