



VIDAUS REIKALŲ  
MINISTERIJA

**LIETUVOS IR UŽSIENIO ŠALIŲ VIEŠOJO VALDYMO  
PAVYZDŽIŲ IR PRAKTIKŲ APŽVALGA**

2025 m. Vilnius

# TURINYS

SANTRUMPOS .....	3
SĄVOKOS.....	3
ĮVADAS .....	4
1. LIETUVOS IR UŽSIENIO VALSTYBIŲ VIEŠOJO VALDYMO PRAKTIKŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ.....	6
1.1. Viešojo valdymo institucijų veikimo principai.....	6
1.2. Administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo specifika .....	13
1.3. Viešojo valdymo reformų kryptys.....	20
1.4. Viešojo valdymo inovacijų diegimo kryptys .....	26
1.5. Visuomenės į(si)traukimo praktikos .....	28
1.6. Viešojo valdymo praktikų lyginamosios analizės įžvalgos .....	32
2. LIETUVOS TEISĖS AKTŲ IR EBPO-SIGMA, EK PRINCIPŲ ATITIKTIS.....	35
2.1. EBPO-SIGMA ir EK viešojo administravimo principų, taikomų viešojo valdymo institucijoms, esmė .....	35
2.2. EBPO-SIGMA ir EK principų sąsajos su Lietuvos teisės aktais .....	37
3. LIETUVOS VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO KRYPTYS, ATSIŽVELGIANT Į TARPTAUTINĘ PATIRTĮ .....	41
LITERATŪRA .....	44
PRIEDAI.....	53
1 PRIEDAS. Apžvalgos metodologija .....	53
2 PRIEDAS. Viešojo administravimo teminės sritys, vertybės ir principai .....	57
3 PRIEDAS. EBPO-SIGMA ir EK principų sąsajos su Lietuvos teisės aktų ir dokumentų nuostatomis .....	59

## SANTRUMPOS

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

## SĄVOKOS

<b>Viešasis valdymas</b>	Tai viešosios politikos, viešųjų reikalų ir išteklių koordinavimas, kuriame dalyvauja valstybės valdymo ir savivaldybių institucijos, viešasis sektorius, verslas, pilietinė visuomenė. Viešasis valdymas apima sprendimų priėmimo, įgyvendinimo ir atsakomybės mechanizmus, grindžiamus bendradarbiavimu, skaidrumu, įtrauktimi ir pasitikėjimu tarp visų veikėjų.
<b>Viešojo valdymo pertvarka</b>	Kryptingas, sisteminis procesas, kuriuo siekiama pagerinti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą, veiksmingumą, skaidrumą, atsakomybę ir gebėjimą reaguoti į visuomenės poreikius, tobulinant institucinę sąrangą ir kompetencijas, valdymo procesus, teisinę bazę, sprendimų priėmimo kultūrą ir tarpinstitucinius santykius.
<b>Viešojo valdymo institucijos</b>	Šioje apžvalgoje tai –juridiniai asmenys, dalyvaujantys viešosios politikos formavimo ir (ar) įgyvendinimo procesuose, atliekantys viešojo administravimo, viešųjų paslaugų teikimo ar kitas teisės aktais jiems pavestas funkcijas. Ši sąvoka apima tiek valstybės ir savivaldybių institucijas ir įstaigas, tiek kitas viešojo sektoriaus organizacijas, kurioms pavesta įgyvendinti valstybės ar savivaldybių politiką, teikti viešąsias paslaugas ar vykdyti su tuo susijusius specialiuosius įpareigojimus.
<b>Viešojo valdymo institucijų darbuotojai</b>	Šioje apžvalgoje tai – asmenys, einantys pareigas viešojo valdymo institucijose, t. y. valstybės tarnautojai ir/arba darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį.
<b>Viešasis administravimas</b>	Reglamentuota viešojo administravimo veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti, kurią atlieka viešojo valdymo institucijos.

## IVADAS

Nuolatinis neapibrėžtumų kontekstas geopolitinėje, demografinėje, socioekonominėje ir saugumo srityse lemia tai, kad viešasis valdymas įgyvendinamas sudėtingoje ir didelės rizikos aplinkoje, kuriai būdingi spartūs pokyčiai, taip pat visuomenės pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis iššūkiai<sup>1</sup>. Šiame kontekste viešojo valdymo stiprinimas reikalauja sutelkti dėmesį į kelias tarpusavyje susijusias kryptis: gyventojų gerovės ir pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis užtikrinimą, piliečių saugumo jausmo stiprinimą sparčių pokyčių sąlygomis bei viešojo valdymo efektyvumo ir veiksmingumo didinimą, siekiant ilgalaikio tvarumo<sup>2</sup>. Šių kryptių sankirtoje formuojasi ilgalaikiai viešojo valdymo tobulinimo sprendimai, o viešojo valdymo institucijos stengiasi reaguoti į naujas tendencijas bei atliepti visuomenės lūkesčius ir strateginius tikslus.

2023 m. gruodžio 23 d. Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino ilgalaikę valstybės pažangos strategiją „**Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“**“ (toliau – LT2050 vizija), kurioje nustatė esmines valstybės plėtros kryptis ir prioritetus iki 2050 metų. Numatyta, kad artimiausią dešimtmetį vienas yra pagrindinių pažangos tikslų – viešojo valdymo pertvarka<sup>3</sup>. 2025 m. balandžio 30 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintoje **Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo koncepcijoje** (toliau – LT2050 įgyvendinimo koncepcija)<sup>4</sup> buvo numatyti pagrindiniai **viešojo valdymo pertvarkos aspektai**: „*valdymo sistemos stiprinimas (valdymo sistemos peržiūra, sprendimų decentralizacija, funkcijų perdavimas NVO ir privačiam sektoriui, atskaitomybės didinimas); valstybės tarnybos stiprinimas (gebėjimai, motyvacija, darbo sąlygos); „valdžios kaip paslaugos“ principo (e. valstybė, viešojo sektoriaus gebėjimai)*“ diegimas<sup>5</sup>.

Siekiant nuosekliai atskleisti viešojo valdymo ypatumus ir galimas jo tobulinimo kryptis, tikslinga analizuoti užsienio valstybių patirtis ir jas palyginti su Lietuvos viešojo valdymo sistema. Papildomai identifikuojamos Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO, SIGMA programos) bei Europos Komisijos suformuluotų viešojo administravimo principų, skirtų viešojo valdymo institucijoms, sąsajos su Lietuvos teisės aktais, siekiant nustatyti sritis, kuriose būtų galima stiprinti viešojo valdymo praktikas.

Remiantis būtent šia prieiga **Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija**<sup>6</sup> parengė LT2050 įgyvendinimo koncepcijoje numatytą Lietuvos ir užsienio šalių viešojo valdymo praktikos ir pavyzdžių apžvalgą, kurios **tikslas** – *remiantis Lietuvos ir užsienio valstybių viešojo valdymo praktikos analize, identifikuoti Lietuvos viešojo valdymo tobulinimo kryptis. Apžvalgos uždaviniai*:

- 1) Atskleisti viešojo valdymo praktinės patirties ypatumus (panašumus ir skirtumus) Lietuvoje ir kitose Europos šalyse;
- 2) Identifikuoti EBPO-SIGMA ir EK išskirtų viešojo administravimo principų, kuriais turi vadovautis viešojo valdymo institucijos, sąsajas su Lietuvos teisės aktų ir dokumentų nuostatomis;

<sup>1</sup> OECD (2025), p. 9.

<sup>2</sup> Benito ir kt. (2025).

<sup>3</sup> Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ (2023), p. 45–46.

<sup>4</sup> Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo koncepcija (2025).

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

<sup>6</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. kovo 24 d. nutarimas Nr. 330 „Dėl ministrams pavedamų valdymo sričių“. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. sausio 1 d.

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

- 3) Identifikuoti Lietuvos viešojo valdymo tobulinimo kryptis, atsižvelgiant į tarptautinę praktiką.

Apžvalgos **metodologija** pateikta 1 priede. Rengiant šią apžvalgą buvo atlikta **lyginamoji analizė**, pagrįsta moksline ir ekspertine literatūra. Viešojo valdymo atskirų aspektų praktikos ir pavyzdžių apžvalga atlikta pagal šias šalis: Lietuva, Estija, Suomija, Švedija, Danija, Vokietija ir Prancūzija. Būtent tokiu nuoseklumu yra pateikiamas kiekvienas lyginamosios analizės skyrius skaitančiųjų patogumui. Taip pat apžvalgoje pateikiamos Lietuvos Respublikos teisės aktų ir dokumentų atitiktis EBPO-Sigma ir EK viešojo administravimo principams, taikomiems viešojo valdymo institucijoms, analizės įžvalgos. Apžvalgai parengti naudota tik viešai prieinama informacija.

**Apžvalgos objektas ir apribojimai.** Apžvalga orientuojama tik į tas praktikas ar pavyzdžius, kurie atliepia LT2050 vizijos ir įgyvendinimo koncepcijos nuostatas, susijusias su viešojo valdymo pertvarkos tikslais bei yra susiję su Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos kompetencijos sritimis. Šioje apžvalgoje **atsiribojama nuo praktikų ar pavyzdžių**, kryptingai taikomų atskirose viešojo valdymo srityse ir/ar pavienėse institucijose, analizės. Kadangi apžvalgoje analizuojamos Lietuvos ir šešių atrinktų Europos valstybių praktikos, apžvalga apima tik ribotą kiekį pavyzdžių ir aptariamų viešojo valdymo aspektų.

# 1. LIETUVOS IR UŽSIENIO VALSTYBIŲ VIEŠOJO VALDYMO PRAKTIKŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ

Šioje dalyje pateikiama Lietuvos ir užsienio valstybių viešojo valdymo patirčių lyginamoji analizė, siekiant atskleisti, kaip skirtingų šalių institucinė ir teisinė aplinkos paveikia viešojo valdymo praktiką. Analizė apima viešojo valdymo institucijų veikimo principus, administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo specifiką, viešojo valdymo reformų ir inovacijų diegimo kryptis bei visuomenės į(si)traukimo praktikas. Toks lyginamasis požiūris leidžia išryškinti vyraujančias tendencijas, taikomų sprendimų logiką ir patirtis, kurios aktualios stiprinant viešojo valdymo praktiką Lietuvos kontekste.

## 1.1. Viešojo valdymo institucijų veikimo principai

Viešojo valdymo institucijos veikia keliuose tarpusavyje susijusiuose lygmenyse, kurie lemia, kaip formuojami sprendimai, kaip jie įgyvendinami ir kaip užtikrinama atskaitomybė viešojo valdymo sistemoje.

**Lietuva.** Lietuva yra unitarinė valstybė, turinti du valdymo lygius – nacionalinį (centrinį) ir vietos lygmenis.

Nacionaliniu lygmeniu viešąjį valdymą formuoja *Lietuvos Respublikos Vyriausybė*, kurią sudaro Ministras Pirmininkas ir 14 ministrų<sup>7</sup>. Ministerijos yra atsakingos už tam tikrų sričių politikos formavimą, šalia jų veikia politiką įgyvendinančios viešojo valdymo institucijos (pavaldžios biudžetinės ir viešosios įstaigos, įstaigos prie ministerijų, pavaldžios valstybės įmonės, akcinės ir uždarnosios akcinės bendrovės ir kt.).

Regioninę politiką įgyvendina regioninio lygmens viešojo valdymo institucijos – regionų plėtros tarybos ir regionų plėtros tarybų administracijos.

Šalyje veikia 60 savivaldybių, kurios turi savivaldos teisę, kurią įgyvendina per savivaldybių tarybas. Savivaldybės taip pat turi savivaldybės įstaigas bei savivaldybių valdomas įmones. Savivaldybė administruoja ir užtikrina viešųjų paslaugų teikimą gyventojams. Viešąsias paslaugas teikia savivaldybių įsteigti paslaugų teikėjai arba pagal sudarytas sutartis kiti viešai pasirenkami fiziniai ar juridiniai asmenys. Savivaldybė gali perduoti įgyvendinti administracinių ir viešųjų paslaugų funkcijas kitai savivaldybei abipusiu savivaldybių tarybų sutarimu sutarčių pagrindu bei perduoti regiono plėtros tarybai konkrečius viešųjų paslaugų teikimo administravimo įgaliojimus<sup>8</sup>. Savivaldybių administracinę priežiūrą atlieka Vyriausybės atstovų įstaiga.

**Estija.** Pagal Estijos Respublikos Vyriausybės įstatymą Vyriausybę gali sudaryti iki 15 ministrų, įskaitant Ministrą Pirmininką. 2025 m. gruodžio mėn. Vyriausybės sudėtyje – Ministras Pirmininkas ir 13 ministrų<sup>9</sup>. Taip pat veikia Vyriausybės kanceliarija ir 15 apskričių viešojo valdymo institucijos, taip pat vykdomosios įstaigos ir inspekcijos bei jų regioniniai biurai. Valstybės lygmeniu veikia virš 40 viešojo valdymo institucijų. Ministerijos yra atsakingos už politikos formavimą, o joms pavaldžios institucijos dažniausiai atsako už politikos įgyvendinimą<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymas, 1994-05-19, I-464. Galiojanti suvestinė redakcija 2024-01-02.

<sup>8</sup> Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994-07-07, Nr. I-533. Galiojanti suvestinė redakcija 2025-08-01.

<sup>9</sup> Republic of Estonia Government (2025).

<sup>10</sup> Pesti, Randma-Liiv (2018); Government of the Republic of Estonia (2025).

2017 m. įvykdyta *administracinė reforma* sumažino savivaldybių skaičių nuo 213 iki 79 ir padidino vidutinį savivaldybių gyventojų skaičių nuo 1 823 iki 7 372 gyventojų, tačiau iki šiol beveik 60 proc. savivaldybių gyventojų skaičius vis dar mažėja<sup>11</sup>.

Vietos valdžios funkcijos Estijoje apima tokių viešųjų paslaugų teikimo organizavimą kaip: socialinės paramos, rūpybos paslaugų pagyvenusiems žmonėms, jaunimo darbo, būstą ir komunalinių paslaugų, vandens tiekimo ir kanalizacijos, viešųjų paslaugų ir patogumų, atliekų tvarkymo, fizinio planavimo, viešojo transporto vietovėje, kaimo kelių ir miesto gatvių priežiūros, jeigu tokios funkcijos pagal įstatymus nėra priskirtos kitiems asmenims. Su nacionalinio lygmens viešojo valdymo institucijomis pasirašius sutartį savivaldybė taip pat gali būti įgaliota įgyvendinti valstybės deleguotas funkcijas ar teikti paslaugas. Didžiausias vietos lygmens viešojo valdymo institucijų išlaidų dalis Estijoje tenka bendrajam lavinimui (pagrindinės ir vidurinės mokyklos yra savivaldybių mokyklos). Socialinė priežiūra iš esmės yra bendra funkcija. Pensijos, vaiko ar šeimos išmokos, finansinė neįgaliųjų socialinė globa ir bedarbio pašalpos mokamos iš valstybės biudžeto. Vietos lygmens viešojo valdymo institucijų funkcijos taip pat apima įvairių patalpų priežiūrą: ikimokyklinio, vaikų priežiūros įstaigų, pagrindinių mokyklų, vidurinių mokyklų, bibliotekų, bendruomenės centrai ir kt.<sup>12</sup>.

**Suomija.** Suomijoje viešasis valdymas įgyvendinamas centrinio, regioninio ir vietos lygmens viešojo valdymo institucijų. Centrinę lygmenį sudaro ministerijos ir nacionalinės agentūros, veikiančios administraciniuose skyriuose<sup>13</sup>. Suomijos vyriausybę 2025 m. gruodžio mėn. sudaro Ministras Pirmininkas ir 18 ministrų<sup>14</sup>. Centrinio lygmens viešojo valdymo institucijos apima ministerijas kartu su nacionalinėmis vyriausybės įstaigomis ir pavaldžiomis viešosiomis įstaigomis. Suomijos konstitucijoje yra išdėstytos aiškios piliečių konstitucinės garantijos, apimančios apima viešojo valdymo procesų atvirumą, piliečių teisę būti išklaustytiems, piliečių teisę gauti motyvuotą sprendimą ir teisę apskusti viešojo valdymo institucijų priimtą sprendimą<sup>15</sup>.

2020 metais buvo įsteigta regioninio lygmens viešojo valdymo institucijos, t. y. apskričių valdžios institucijos. Iš viso 2025 m. gruodžio mėn. yra 19 apskričių<sup>16</sup>. Šios regioninio lygmens viešojo valdymo reformos tikslas – derinti valstybės viešąjį valdymą su apskričių valdžios institucijų veikimu ir racionalizuoti viešojo valdymo organizavimą valstybės, regionų ir savivaldybių lygmenimis. Apskritys sukūrė naują administracinę lygmenį Suomijos valdymo sistemoje su renkamomis valdžios institucijomis. Jos yra atsakingos už sveikatos priežiūrą ir socialinę gerovę, gelbėjimo paslaugas, aplinkos, sveikatos priežiūrą, regioninės plėtros pareigas ir uždavinius, susijusius su verslumo skatinimu, regionų plėtros planavimu ir valdymu, apskričių identiteto ir kultūros skatinimu. Yra ir 6 regionuose veikiančios valstybinės administravimo agentūros. Jų misija – skatinti regionų lygybę vykdam, valdant ir prižiūrint daugelyje sričių: pavyzdžiui, švietimo ir kultūros, darbuotojų sveikatos ir saugos, aplinkosaugos leidimų ir gelbėjimo tarnybų srityse. Be to, yra 15 Ekonominės plėtros, transporto ir aplinkos centrų, kurie veikia kaip regioninio lygmens viešojo valdymo institucijos verslo ir pramonės, transporto ir infrastruktūros bei aplinkos ir gamtos išteklių srityse<sup>17</sup>.

Suomija suskirstyta į 308 savivaldybes, kurių administravimas grindžiamas gyventojų savivalda<sup>18</sup>. Vietos savivaldos principas tvirtas, jis pagrįstas vietos rinkimais ir teise rinkti

---

<sup>11</sup> OECD (2022b).

<sup>12</sup> Pesti, Randma-Liiv (2018).

<sup>13</sup> Suomi.fi (2025).

<sup>14</sup> Finnish Government (2025).

<sup>15</sup> Mäenpää, Fenger (2019).

<sup>16</sup> Kunto Liitto (2025).

<sup>17</sup> Virtanen (2018).

<sup>18</sup> Kunto Liitto (2025).

vietos mokestį. Tačiau daugiau nei pusėje savivaldybių gyvena mažiau nei 6000 gyventojų. Savivaldybių atsakomybė sukūrus apskritis radikaliai sumažėjo, tačiau jos ir toliau egzistuoja kaip vietos išitraukimo, demokratijos, kultūros ir gyvybingumo bendruomenės, vykdančios su vietos lygmens viešuoju valdymu susijusias pareigas pagal gyventojų sprendimą ir įstatymus. Užtikrinant pagrindinių įstatymais nustatytų viešųjų paslaugų teikimą, savivaldybės yra suskirstytos į 184 jungtines institucijas, kurios bendradarbiaudamos administruoja ir prižiūri viešųjų paslaugų teikimą. Svarbiausios iš jų – rajonų ligoninių, visuomenės sveikatos, švietimo institucijos. Vietos lygmens viešojo valdymo institucijos taip pat gali susitarti dėl sutartinio bendradarbiavimo užtikrinant kai kurių kitų paslaugų teikimą: atliekų tvarkymo, vandens tiekimo, gelbėjimo paslaugų, pastatų apžiūros, vartotojų ir skolų konsultavimo, švietimo. Kai kurios iš šių sutarčių yra privalomos, pagrįstos vyriausybiniu reglamentu<sup>19</sup>. Vietos lygmens viešojo valdymo institucijos apima ir 11 policijos departamentų bei 15 užimtumo ir ekonominės plėtros biurų<sup>20</sup>.

Suomijoje veikia viešojo finansavimo mechanizmas, pagal kurį valstybė ir savivaldybės bendrai valdo valstybinius bankus, kurie suteikia reikalingų lėšų viešųjų paslaugų finansavimui. Pavyzdžiui, viešieji vandens tiekimo operatoriai gauna finansavimą, dėl kurio gali mažinti tarifus, gerinti paslaugų kokybę. Nors išlieka ir tam tikrų grėsmių, kaip antai viešųjų vandens tiekimo operatorių privatizavimas ar valstybinių bankų komercionalizavimas. Kitas pavyzdys – privatizuota dauguma vaikų ir jaunimo globos namų, kuriems licenzijas išduoda ir viešųjų pirkimų procedūras (paslaugos teikėjo atrankai) taiko viešojo valdymo institucijos, tačiau jie savo veiklą vykdo kaip privatūs subjektai. Suomijoje apie 80 proc. vaikų globos įstaigų yra privačios, apie 10 proc. įstaigų yra biudžetinės (viešojo sektoriaus) ir apie 8 proc. įstaigų valdo nevyriausybines organizacijas<sup>21</sup>.

Suomijoje tam tikri subjektai turi specialų teisinį ir institucinį statusą, suteikiantį jiems savivaldos elementų. Vienas ryškiausių pavyzdžių – Alandų salų provincija, kurios autonominis statusas grindžiamas tarptautinėmis sutartimis. Alandai turi savus politinius ir administracinius organus, atsakingus už sprendimų priėmimą autonomijos ribose. Regioninis parlamentas įgyvendina įstatymų leidžiamąją galią autonomijai priskirtose srityse, o kitais klausimais Alandų salose taikomi Suomijos parlamento priimti teisės aktai. Alandų vyriausybė atsako už regiono administravimą. Kitas specialaus statuso pavyzdys – samiai, kurie yra vienintelė vietinė Suomijos etninė tauta. Suomijos Konstitucijoje jiems įtvirtinta teisė į kalbinę ir kultūrinę savivaldą jų gimtajame regione. Samių parlamentas yra atsakingas už klausimus, susijusius su samių kalba, kultūra ir jų statusu. Jis formuojamas rinkimų būdu, gali teikti iniciatyvas, pasiūlymus ir pareiškimus savo kompetencijos klausimais bei priima sprendimus dėl lėšų, skirtų bendram samių naudojimui, paskirstymo<sup>22</sup>.

Suomijos sistema ypatinga ir tuo, kad prie viešojo valdymo priskiriamos religinių bendruomenių veiklos ir netiesioginis viešasis administravimas. Suomijos evangelikų liuteronų bažnyčia ir Suomijos ortodoksų bažnyčia turi ypatingą viešosios teisės statusą. Abi turi teisę rinkti mokesčius ir tvarko gyventojų apskaitą. Jos taip pat turi nemažai kultūrinių istorinių užduočių, pavyzdžiui, vedybų ceremonijas. Evangelikų liuteronų parapijos privalo tvarkyti viešąsias kapines ir numatyti mirusiųjų laidojimo vietas<sup>23</sup>. Suomijoje oficialiai pripažįstamas ir *netiesioginis viešasis administravimas*, kuris papildo ir padeda viešojo valdymo institucijoms atlikti jų užduotis<sup>24</sup>. Kitaip tariant, netiesioginį viešąjį

---

<sup>19</sup> Virtanen (2018).

<sup>20</sup> Ministry of Finance Finland (2025b).

<sup>21</sup> Juuti ir kt. (2022); Shanks ir kt. (2021).

<sup>22</sup> Suomi.fi (2024b).

<sup>23</sup> Suomi.fi (2024b).

<sup>24</sup> Ministry of Finance Finland (2025b).

administravimą vykdo organizacijos, kurios nėra viešojo valdymo institucijos, bet atlieka viešojo valdymo institucijų pavestas užduotis. Pagal Suomijos Konstituciją reikšmingų viešųjų galių naudojimas priskiriamas viešojo valdymo institucijoms, tačiau egzistuojanti sistema apima ir platesnį subjektų ratą, dalyvaujantį vadinamajame netiesioginiame viešajame administravime. Į šią sistemą įtraukiami įvairūs subjektai – viešojo valdymo institucijos, viešosios teisės ir privačios organizacijos, asociacijos, fondai bei pavieniai asmenys, kuriems pagal įstatymus pavesta atlikti tam tikras viešąsias funkcijas (pavyzdžiui, žvejybos ar gyvūnų gerovės priežiūrą)<sup>25</sup>.

Netiesioginio viešojo administravimo subjektams gali būti pavestos tiek viešųjų paslaugų teikimo, tiek administracinio pobūdžio užduotys, įskaitant sprendimų dėl leidimų ar finansavimo priėmimą bei priežiūros funkcijų vykdymą. Pavyzdžiui, medžioklės valdymo apygardos turi teisę išduoti medžioklės licencijas. Prie tokių subjektų taip pat priskiriamos tokios organizacijos kaip Suomijos socialinio draudimo institucija, Suomijos bankas, Suomijos profesinės sveikatos institutas, Suomijos miškų centras, universitetai, Suomijos inovacijų fondas „Sitra“, azartinių lošimų monopolinę veiklą vykdanči valstybės valdoma įmonė „Veikkaus Oy“, transporto priemonių technines apžiūras atliekančios įmonės, Suomijos pensijų centras ir pensijų draudimo bendrovės, administruojančios privataus sektoriaus darbuotojų ir savarankiškai dirbančių asmenų pensijas. Atskira netiesioginio viešojo administravimo subjektų grupė yra valstybės valdomos specialiųjų užduočių įmonės. Suomijoje centrinio lygmens viešojo valdymo institucijos turi 31 tokią įmonę, kurioms pavestos gamybinės, socialinės ar kitos valstybės nustatytos užduotys. Valstybė, kaip šių įmonių savininkė, turi specialų interesą, susijusį su reguliavimu ar viešųjų funkcijų vykdymu, o galutinė atsakomybė už jų išsipareigojimus tenka centrinėms viešojo valdymo institucijoms. Šių įmonių finansai nėra įtraukiami į valstybės biudžetą, tačiau jos laikomos viešąjį valdymą atliekančiais subjektais. Be to, Suomijoje veikia nebiudžetiniai subjektai, kurie gali būti steigiami įstatymu tais atvejais, kai to iš esmės reikia nuolatinei valstybės funkcijai atlikti. Sprendimas steigti ar išplėsti tokį subjektą turi būti patvirtintas ne mažesne kaip dviejų trečdalių Parlamento balsų dauguma. Šie subjektai neturi savarankiškų fondų, nes jų lėšos laikomos valstybės fondų dalimi (išskyrus Valstybinį pensijų fondą). Taip pat netiesioginio viešojo administravimo srityje veikia valstybės fondai, institutai ir kiti subjektai, apimantys Suomijos nacionalinę galeriją, universitetus, veikiančius kaip viešosios teisės fondai, Suomijos socialinio draudimo įstaigą, Suomijos banką, Suomijos profesinės sveikatos institutą, Suomijos laukinės gamtos agentūrą, Suomijos miškų centrą, Suomijos pensijų centrą, Nedarbo draudimo fondą ir kitus subjektus<sup>26</sup>. Valstybinio nekilnojamojo turto administravimas Suomijoje pavestas įmonei „Senate Properties“, kuri veikia pagal privataus verslo principus, negauna finansavimo iš valstybės biudžeto, pati skolinasi investicijoms ir moka mokesčius, o valstybės lygmens viešojo valdymo institucijos patalpas nuomojasi iš šio turto valdytojo. Valstybiniai bankai taip pat atlieka reikšmingą vaidmenį, finansuodami, be kita ko, vandens tiekimo paslaugų kaštus<sup>27</sup>.

Taigi, Suomijoje viešąjį valdymą gali vykdyti ne tik institucijos ar agentūros, bet ir valstybės įmonės, visiškai ar iš dalies valstybinės akcinės bendrovės (vadinamosios specialiųjų pavedimų bendrovės), nebiudžetiniai subjektai, taip pat viešosios teisės reguliuojamos institucijos, fondai.

**Švedija.** Švedija yra unitarinė, bet labai decentralizuota parlamentinė valstybė. Švedijos Vyriausybę sudaro Ministras Pirmininkas ir 24 ministrai (10 ministerijų)<sup>28</sup>. Be nacionalinio lygmens valdžios institucijų, vietos savivalda įgyvendinama per savivaldybes ir apskričių

<sup>25</sup> Ministry of Finance Finland (2025b); Suomi.fi (2024a).

<sup>26</sup> Suomi.fi (2024a); Ministry of Finance Finland (2024).

<sup>27</sup> Finnish Government (2025).

<sup>28</sup> Government Offices of Sweden (2025b).

tarybas regionuose. Demokratinės asamblėjos išrenkamos nacionaliniu, regioniniu ir vietos lygiais.

Švedijoje dauguma centrinio lygmens viešojo valdymo institucijų veikia savarankiškai, tačiau jų veikla yra derinama su Vyriausybės nustatytais strateginiais kryptimis ir asignavimų nurodymais, taip pat kitais Vyriausybės sprendimais. Siekiant didesnio viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo, valstybės lygmens viešojo valdymo institucijų sistema buvo konsoliduota, sujungiant dalį centrinio lygmens institucijų ir skatinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Valstybės agentūros taip pat raginamos koordinuoti veiksmus tarpusavyje ir su vietos lygmens viešojo valdymo institucijomis, sprendžiant kompleksines viešojo valdymo problemas<sup>29</sup>.

Subnacionaliniu lygiu viešasis valdymas Švedijoje organizuojamas dviem teritoriniais lygmenimis: regioniniu ir vietos. Regioniniame lygmenyje veikia 21 regiono (apskričių) taryba, o vietos lygmenyje – 290 savivaldybių. Abu šie lygmenys yra teisiškai savarankiški ir nėra pavaldūs vienas kitam. Nors tarptautiniu požiūriu Švedijos vietos savivalda laikoma gana stipria, jos konstitucinė apsauga yra ribota – nacionalinis parlamentas turi plačius įgaliojimus keisti vietos ir regionų valdžios kompetencijas, o teismų sistema neturi atskiro konstitucinio mechanizmo, leidžiančio subnacionalinėms valdžios institucijoms ginčyti centrinės valdžios sprendimus dėl autonomijos ribojimo<sup>30</sup>. Finansiniai santykiai taip pat yra svarbus viešojo valdymo sistemos Švedijoje elementas. Nors tiek savivaldybės, tiek regionai turi teisę rinkti mokesčius, dalis nacionalinio lygmens mokestinių pajamų perskirstoma pagal vadinamąją „Robino Hudo“ mokesčių sistemą. Šis mechanizmas skirtas mažinti savivaldybių ir regionų skirtumus pagal turimus išteklius ir galimybes teikti paslaugas. Be to, nacionalinio lygmens viešojo valdymo institucijų dėmesį vietos ir regionų lygmens institucijų veiklai sustiprina tai, kad būtent jos yra pagrindinės daugelio gerovės paslaugų administratorės, o tai susiję su didelėmis viešosiomis išlaidomis ir dideliu politiniu jautrumu paslaugų kokybės bei tolygumo klausimams<sup>31</sup>. Regionų (apskričių) tarybos yra atsakingos už funkcijas, kurios apima didesnes teritorijas ir reikalauja reikšmingų finansinių išteklių, visų pirma – sveikatos priežiūros paslaugų organizavimą ir regionų augimo bei plėtros stiprinimą. Savivaldybės, savo ruožtu, administruoja didžiąją dalį kasdienėms gyventojų reikmėms svarbių viešųjų paslaugų ir įgyvendina įstatymais nustatytas funkcijas, įskaitant švietimo paslaugų organizavimą, socialinę priežiūrą, miesto planavimą ir teritorijų plėtrą<sup>32</sup>.

**Danija.** Danijos viešojo valdymo sistema grindžiama trijų lygmenų struktūra: centriniu, regioniniu ir vietos. Vyriausybei priklauso Ministras Pirmininkas ir 24 ministrai<sup>33</sup>, o centrinį viešojo valdymo lygmenį sudaro 21 ministerija ir daugiau nei 100 joms pavaldžių institucijų. Šis lygmuo atsakingas už nacionalinės politikos formavimą, teisėkūrą ir bendrą viešojo valdymo veiklos koordinavimą<sup>34</sup>.

Regioninis viešojo valdymo lygmuo apima 5 regionus, kurių pagrindinė atsakomybė – sveikatos priežiūros paslaugų organizavimas, visų pirma ligoninių valdymas. Regionams taip pat pavestos regioninės plėtros, transporto, aplinkos ir kai kurios pramonės politikos funkcijos. Regionai neturi teisės rinkti savo mokesčių – jų veikla finansuojama valstybės dotacijomis. Nors sveikatos priežiūros darbuotojai dirba regionų valdomose ligoninėse, dalis paslaugų, susijusių su pacientų priežiūra prieš hospitalizaciją ir po jos, yra deleguotos vietos lygmens viešojo valdymo institucijoms. Vietos viešojo valdymo lygmenį sudaro 98 savivaldybės. Savivaldybės yra atsakingos už beveik visas pagrindines viešąsias paslaugas

<sup>29</sup> Wockelberg, Ahlbäck Öberg (2018); Government Offices of Sweden (2025a).

<sup>30</sup> Government Offices of Sweden (2025a); Lidström (2016).

<sup>31</sup> Wockelberg, Ahlbäck Öberg (2018).

<sup>32</sup> The Swedish National Financial Management Authority (2023).

<sup>33</sup> Folketinget The Danish Parliament (2025).

<sup>34</sup> Greve (2018); OECD Regional Outlook 2023 (2023a).

piliečiams, įskaitant ikimokyklinį, pradinį, pagrindinį ir specializuotą ugdymą, prevencinę sveikatos priežiūrą, odontologines paslaugas, priežiūrą namuose, socialinę gerovę (vaikų ir pagyvenusių žmonių priežiūrą), paramos ir išmokų administravimą, sportą ir kultūrą, teritorijų planavimą, aplinkos apsaugą, darbo centrų veiklą, imigrantų integraciją, vietos kelių priežiūrą ir kitas paslaugas. Danijoje didelis dėmesys skiriamas tarpinstituciniam bendradarbiavimui tarp skirtingų viešojo valdymo lygmenų. Tai ypač ryšku sveikatos, švietimo ir užimtumo politikos srityse, kur kiekvienas viešojo valdymo lygmuo atlieka jam priskirtą vaidmenį, o viešųjų paslaugų teikimo tęstinumas užtikrinamas per koordinuotus sprendimus. Be bendrosios viešojo valdymo struktūros, kai kurios valstybės lygmens funkcijos organizuojamos per specialius administracinius padalinius regioniniu pagrindu. Pavyzdžiui, Danijos policija veikia 12 policijos apygardų principu, o pirminiai teismai organizuojami 22 teismų apygardose<sup>35</sup>.

**Vokietija.** Vokietija yra federalinė valstybė, kurioje viešasis valdymas organizuojamas trimis konstituciškai įtvirtintais lygmenimis: federaliniu, valstijų (žemių) ir vietos. Federalinį lygmenį sudaro federalinė vyriausybė (vok. k. *Bund*), valstijų lygmenį – 16 žemių (*Länder*, 12 sričių valstijų ir 3 miestų valstijos), o vietos lygmenį – 295 rajonai (vok. k. *Kreisverwaltungen*) ir 11091 savivaldybė (vok. k. *Kommunen/Gemeinden*). Kiekviena žemė turi savo konstituciją, konstitucinį teismą ir audito instituciją. Vietos valdžiai Konstitucijoje įtvirtinta savivaldos teisė, tačiau atskiros savivaldybės ar rajonai neturi garantuoto teritorinio stabilumo – žemės turi teisę keisti administracines ribas, kaip tai buvo daroma nuo XX a. aštuntojo dešimtmečio. Valdžios pasiskirstymui būdinga tai, kad didelė dalis įstatymų leidžiamosios galios sutelkta federaliniame lygmenyje, tačiau žemės dalyvauja federalinių sprendimų priėmimo per Bundesratą – Federalinę tarybą, atstovaujančią valstijų interesams aukštuosiuose parlamento rūmuose. Kompetencijų pasiskirstymas tarp valdžios lygmenų skiriasi priklausomai nuo politikos srities. Švietimas, policija ir kultūra laikomos pagrindinėmis žemių kompetencijomis, tačiau teisėkūra ir finansavimas daugelyje sričių dažnai koncentruojami federaliniame lygmenyje, o įgyvendinimas perduodamas žemėms ir toliau – vietos valdžios institucijoms. Dėl to Vokietijos viešojo valdymo sistemai būdingas stiprus įgyvendinimo decentralizavimas<sup>36</sup>.

Vietos lygmens viešojo valdymo institucijos – savivaldybės, miestai be apskričių ir rajonai – atlieka tiek savarankiškas (originalias), tiek perduotas užduotis. Praktikoje taikomi du pagrindiniai modeliai: kai žemės perduoda užduotis vietos valdžiai kaip savivaldybių „nuosavas“ funkcijas, arba kai vietos viešojo valdymo institucijos šias užduotis vykdo kaip valstybės pavedimus, veikdamos žemės vardu. Abu modeliai lemia tai, kad didžioji dalis viešojo valdymo veiklų Vokietijoje vykdoma vietos lygmeniu. Dėl šios priežasties dauguma valstybės tarnautojų, įskaitant mokytojus, dėstytojus, profesorius ir policijos pareigūnus, dirba žemių ar vietos lygmens viešojo valdymo institucijose<sup>37</sup>.

Žemėms priskirtos plačios viešojo valdymo srities funkcijos, apimančios švietimą (įskaitant universitetus), vidaus administravimą, regioninę ekonominę plėtrą, visuomenės gerovę ir sveikatą, kultūrą, aplinkos apsaugą, viešąją tvarką ir vietos savivaldos reikalus. Vietos valdžios funkcijos, nustatomos žemių teisės aktais, gali skirtis, tačiau paprastai apima tiek privalomas, tiek pasirenkamas veiklas. Privalomos rajonų funkcijos dažniausiai apima antrinius kelius, viešąjį transportą, teritorijų planavimą, priešgaisrinę apsaugą, aplinkos ir kraštovaizdžio apsaugą, ligoninių administravimą ir vidurinį ugdymą. Savivaldybės atsako už vietinės reikšmės kelius, miestų planavimą, būstą, vandentvarką ir kanalizaciją, pradinį ugdymą, poilsio zonas, socialines ir jaunimo paslaugas. Be to, savivaldybės gali savanoriškai

<sup>35</sup> Greve (2018); OECD Regional Outlook 2023 (2023a).

<sup>36</sup> Wegrich, Hammerschmid (2018).

<sup>37</sup> Ruge, Ritgen (2021).

plėtoti kultūros, ekonominės plėtros, turizmo, vietinio viešojo transporto, sporto ir laisvalaikio veiklas<sup>38</sup>.

**Prancūzija.** Prancūzijoje nacionaliniu lygiu viešojo valdymo sritį koordinuoja Ministro Pirmininko vadovaujama Vyriausybė. 2025 m. gruodžio mėn. 2025 m. gruodžio mėn. Vyriausybės kabinetą sudaro Ministras Pirmininkas ir 18 ministrų. Prancūzijos Vyriausybės struktūra pasižymi lankstumu – Vyriausybę gali sudaryti Ministras Pirmininkas, valstybės ministrai, ministrai, deleguoti ministrai, valstybės sekretoriai ir aukštieji komisari.

Konkrečios ministrų kompetencijos, atsakomybės ir portfelių apimtis nėra fiksuotos teisės aktuose, o nustatomos Respublikos Prezidento ir Ministro Pirmininko sprendimais, atsižvelgiant į politinius prioritetus ir valdančiosios daugumos pusiausvyrą<sup>39</sup>. Prancūzijoje ministerijų kaip viešojo valdymo institucijų vidinė struktūra yra hierarchinė ir gana standartizuota. Ministerijai vadovauja ministras, kurį gali remti valstybės sekretoriai ar deleguoti ministrai. Didžiosiose ministerijose veikia generalinis sekretorius, atsakingas už veiklos koordinavimą ir administracijos modernizavimą. Valstybės lygmens viešojo valdymo institucijų organizacinė struktūra paprastai apima tris lygmenis: generalinius direktoratus arba direktoratus, jiems pavaldžius padalinius (pranc. k. *sous-directions*) ir biurus ar tarnybas. Šalia tradicinės ministerijų administracijos Prancūzijoje veikia nepriklausomos administracinės institucijos, kurios laikomos reikšminga viešojo valdymo institucijų sistemos dalimi. Apie 50 tokių institucijų veikia srityse, susijusiose su piliečių laisvių apsauga ar atskirų sektorių ir rinkų reguliavimu. Šios institucijos nėra pavaldžios ministrų hierarchinei kontrolei. Nėra vieningo nepriklausomų (administracinių) viešojo valdymo institucijų modelio – jų narių skyrimo tvarka, kadencijos ir kompetencijos skiriasi. Daugumos jų biudžetai įtraukti į atitinkamų ministerijų biudžetus, tačiau kai kurios institucijos, pavyzdžiui, Finansų rinkų institucija (pranc. k. *Autorité des marchés financiers*), turi juridinio asmens statusą ir finansinę nepriklausomybę<sup>40</sup>.

Subnacionaliniu lygiu Prancūzijos viešasis valdymas organizuojamas trimis lygmenimis: regionų, departamentų ir savivaldybių. Šios teritorinės viešojo valdymo institucijos turi juridinio asmens statusą, leidžiantį joms administruoti biudžetą, įdarbinti darbuotojus ir įgyvendinti viešąją politiką. Kiekviename regione veikia renkama regiono taryba ir jos išrinkta vykdomoji valdžia. 2016 m. įgyvendinus teritorinę reformą, metropolinėje Prancūzijoje liko 13 regionų (buvo 22), kuriems buvo priskirtos svarbios kompetencijos ekonominio vystymosi, regioninio transporto, teritorijų planavimo, aplinkos apsaugos, profesinio mokymo ir regioninės sanglaudos sritys. Departamentų lygmeniu Prancūzijoje veikia 96 metropoliniai ir 5 užjūrio departamentai. Kiekvieną departamentą administruoja išrinkta departamentų taryba. Tradiciškai valstybės paslaugų teikimas vietos lygmeniu buvo organizuojamos departamentų lygmeniu, tačiau nuo 2000 m. dalis jų buvo konsoliduota regioniniu lygmeniu. Vietos savivalda turi konstituciškai įtvirtintą institucinę garantiją laisvai administruoti, tačiau Respublikos nedalomumo principas nustato decentralizacijos ribas – teritorinės viešojo valdymo institucijos neturi įstatymų leidžiamosios galios<sup>41</sup>.

Savivaldybių lygmeniui būdingas didelis teritorinis fragmentiškumas – Prancūzijoje yra daugiau nei 35 tūkst. komunų, iš kurių apie 90 proc. turi mažiau nei 2 000 gyventojų. Reaguojant į šį išskaidymą, pastaraisiais metais skatinamas savivaldybių bendradarbiavimas per interkomunalines struktūras (pranc. k. *intercommunalité*), kurios faktiškai sudaro tarpinį viešojo valdymo lygmenį tarp savivaldybių ir departamentų. Taip pat taikomas „*commune nouvelle*“ modelis, kai savivaldybės susijungia, išlaikydamos

<sup>38</sup> OECD Regional Outlook 2023 (2023c).

<sup>39</sup> ELYSEE President of France (2023); Le Monde (2025).

<sup>40</sup> Larat (2018).

<sup>41</sup> Larat (2018).

istorines ribas. 2014 m. įvestas „metropolijos“ statusas šiuo metu taikomas 15 didžiausių miestų teritorijų<sup>42</sup>.

Valstybės interesus teritoriniu lygmeniu atstovauja prefektai, kuriuos skiria Vyriausybė. Prefektai atsako už viešąją tvarką ir saugumą, administracinę priežiūrą, nacionalinės politikos ir teisės aktų įgyvendinimą bei valstybės veiksmų koordinavimą vietos lygmeniu. Departamento, kuriame yra regiono sostinė, prefektas taip pat eina regiono prefekto pareigas ir koordinuoja valstybės veiklą regioniniu mastu<sup>43</sup>.

Nepaisant decentralizacijos reformų, teritorinės viešojo valdymo institucijos Prancūzijoje turi ribotą finansinę autonomiją. Vietinių mokesčių tarifus nustato centrinė valdžia, o pagrindinės valstybės dotacijos siejamos su infliacija, o ne ekonomikos augimu. Santykiams tarp centrinės ir vietos lygmens viešojo valdymo institucijų būdinga stipri valstybės priežiūros funkcija, nepaisant formaliai įtvirtinto laisvo administravimo principo<sup>44</sup>.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad visoms analizuotoms valstybėms būdinga dviejų arba trijų lygių viešojo valdymo institucijų sistema. Lietuva, kaip palyginti nedidelė valstybė, išsiskiria dviejų lygių viešojo valdymo modeliu, kuris laikomas racionalių sprendimų šalis, turinčioms nedidelį gyventojų skaičių. Tuo pat metu analizuotoms valstybėms taip pat būdingas valdžios decentralizavimas ir daugiapakopio valdymo principų taikymas, kai skirtingos visuomenės gyvenimo sritys valdomos per kelis administracinius lygmenis. Lyginamoji analizė rodo, kad kai kuriose valstybėse, reaguojant į mažėjantį gyventojų skaičių ir savivaldybių pajėgumų skirtumus, jau taikomos savivaldybių jungimosi ar intensyvesnio bendradarbiavimo priemonės, siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų teikimo tęstinumą ir kokybę. Atsižvelgiant į demografinės tendencijas, ateityje ir Lietuvoje stiprės poreikis plačiau taikyti savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimo modelius, telkiant institucinius pajėgumus ir užtikrinant viešųjų paslaugų prieinamumą.

## 1.2. Administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo specifika

**Lietuva.** Lietuvos teisinėje sistemoje administracinės ir viešosios paslaugos yra aiškiai atskiriamos Viešojo administravimo įstatyme. *Administracinė paslauga* įvardijama kaip viešojo valdymo veikla, susijusi su dokumentų išdavimu ar informacijos teikimu, o *viešoji paslauga* – pagal teisės aktų ar viešojo valdymo institucijų nustatytus reikalavimus vykdoma veikla, kuria sukuriama valstybės ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda. *Viešųjų paslaugų teikimo administravimas* apima viešojo valdymo institucijų veiklą, susijusią su viešųjų paslaugų teikimo taisyklių ir tvarkos nustatymu, paslaugų teikėjų pasirinkimu ar specialiu tam skirtu institucijų kūrimu, leidimų išdavimu, viešųjų paslaugų teikimo priežiūra ir pan.<sup>45</sup>

Administracines paslaugas Lietuvoje gali teikti tik viešojo valdymo institucijos, turinčios atitinkamus įgaliojimus. Viešųjų paslaugų, teikiamų visoje valstybės teritorijoje, teikimo administravimas priskiriamas centrinio lygmens viešojo valdymo institucijoms, o teritorinėms, regioninėms ar savivaldybių viešojo valdymo institucijoms šios funkcijos padedama tiek, kiek to neatlieka centrinio lygmens institucijos. Savivaldybėse administracines paslaugas gyventojams teikia tokios viešojo valdymo institucijos kaip meras, vicemeras, savivaldybės administracijos direktorius, savivaldybės administracija ir kitos vietos lygmens viešojo valdymo institucijos<sup>46</sup>.

<sup>42</sup> OECD Regional Outlook 2023 (2023b).

<sup>43</sup> Larat (2018).

<sup>44</sup> Larat (2018).

<sup>45</sup> Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999-06-17, Nr. VIII-1234. Galiojanti suvestinė redakcija 2025-10-07–2026-04-30.

<sup>46</sup> Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994-07-07, Nr. I-533. Galiojanti suvestinė redakcija 2025-08-01.

Administracinių paslaugų teikimas Lietuvoje gali būti tiek atlygintinas, tiek ir neatlygintinas, priklausomai nuo paslaugos pobūdžio. Paslaugų kainodara nustatoma įstatymais (pavyzdžiui, Rinkliavų įstatymu), Vyriausybės nutarimais arba viešojo valdymo institucijos vadovo įsakymais. Dėl šios priežasties ne visos administracinės paslaugos laikomos viešosiomis paslaugomis siaurąja prasme – t. y. vienodai prieinamomis visiems visuomenės nariams ir nemokamomis. Lietuvos viešojo valdymo praktikoje laikomasi vadinamosios „pagrindinių viešųjų paslaugų“ (angl. k. *key public services*) prieigos, pagal kurią valstybė prioritetą teikia esminių administracinių paslaugų teikimui nemokamai. Tai apima paslaugas, susijusias su svarbiausiais gyventojų gyvenimo įvykiais (pavyzdžiui, gyvenamosios vietos deklaravimą internetu) ar juridinių asmenų veiklos ciklu (pavyzdžiui, piniginių lėšų apribojimo informacinės sistemos duomenų teikimą). Likusi administracinių paslaugų dalis fiziniams ir juridiniams asmenims gali būti teikiama už nustatytą mokesį, atsižvelgiant į valstybės finansines galimybes.

Vietos lygmeniu atsakomybė už viešųjų paslaugų teikimą priskiriama savivaldybei. Nors savivaldybės institucijos ir administracija paprastai pačios viešųjų paslaugų neteikia, jos yra atsakingos už tai, kad gyventojai gautų nepertraukiamai ir kokybiškai viešąsias paslaugas. Jas paprastai gyventojams teikia biudžetinės ir viešosios įstaigos, savivaldybės įmonės, akcinės bendrovės ir kiti paslaugų teikėjai. Išimtiniais atvejais, kai nėra kito viešųjų paslaugų teikėjo, savivaldybės tarybos sprendimu viešąsias paslaugas gali teikti seniūnija. Esminis šios sistemos principas – užtikrinti, kad viešosios paslaugos būtų prieinamos visiems savivaldybės gyventojams ir teikiamos nepertraukiamai<sup>47</sup>.

Viešojo valdymo institucijos, naudodamos joms skirtas biudžeto lėšas, yra atsakingos už visuomenės poreikius atitinkančių administracinių ir viešųjų paslaugų užtikrinimą. Praktikoje viešąsias paslaugas gyventojams teikia įvairūs subjektai: biudžetinės ir viešosios įstaigos, valstybės ar savivaldybių kontroliuojamos įmonės, taip pat – valstybės ir (ar) nuosavomis lėšomis – privatus sektorius, nevyriausybinės organizacijos ir bendruomenės<sup>48</sup>. Lietuvoje didžiąją dalį viešųjų paslaugų šiuo metu teikia viešojo sektoriaus institucijos ir jų kontroliuojami juridiniai asmenys, o privataus ir nevyriausybinių sektorių vaidmuo išlieka ribotas. Atsižvelgiant į demografinius, socialinius ir institucinius iššūkius, strateginiuose dokumentuose vis dažniau akcentuojama poreikio diversifikuoti viešųjų paslaugų teikimo modelius. Viešųjų paslaugų teikimo perdavimo ar kitų sektorių įtraukimo kryptys paprastai siūlomos Vyriausybių programose, ministerijų ar kitų įstaigų rekomendacijose<sup>49</sup>. Svarbu pažymėti, kad dažnai vartojamas terminas „perdavimas“ neturėtų reikšti visiško viešųjų paslaugų atidavimo nevyriausybiniam ar verslo sektoriui, taip pat negali būti tapatus privatizavimui. Šiuo atveju „perdavimas“ turi būti suprantamas kaip nevyriausybinių organizacijų ar verslo subjektų į(si)traukimas į viešųjų paslaugų teikimą ir jų įgalinimas, išlaikant viešųjų paslaugų teikimo administravimą viešojo valdymo institucijų kompetencijoje. Viešojo valdymo institucijos ir toliau privalėtų nustatyti paslaugų teikimo sąlygas, minimalius reikalavimus, paslaugų kokybės kriterijus ir vykdytų priežiūrą, o pačias paslaugas galėtų teikti skirtingų sektorių organizacijos.

Taigi, Lietuvos kontekste siekiama ne viešųjų paslaugų teikimo perdavimo visa apimtimi, bet mišraus viešųjų paslaugų teikimo modelio plėtos, kai dalis paslaugų teikiama viešojo sektoriaus, o dalis – privataus ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijų, stiprinant jų institucinius pajėgumus ir bendradarbiavimą. Tuo pačiu viešųjų paslaugų teikimo diversifikavimas kelia praktinių klausimų, kurie aktyviai aptariami politikos formuotojų ir interesų grupių diskusijose. Tarp dažniausiai keliamų klausimų minimi nevyriausybinių organizacijų ir socialinio verslo subjektų pajėgumų, kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių

<sup>47</sup> Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994-07-07, Nr. I-533. Galiojanti suvestinė redakcija 2025-08-01.

<sup>48</sup> Valstybės kontrolė (2017).

<sup>49</sup> Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerija (2022); VšĮ Inovacijų agentūra (2019).

klausimai perimant dalį viešųjų paslaugų teikimo funkcijų. Tai pat svarbūs išlieka viešųjų paslaugų teikimo tęstinumo užtikrinimo klausimai paslaugų teikėjui pasitraukus iš veiklos; paskatų socialiniam verslui kūrimas, suderinant veiklos finansinį tvarumą su viešuoju interesu; taip pat privataus verslo įtraukimo sąlygos, užtikrinant, kad pelno siekimo logika nekeltų grėsmių paslaugų prieinamumui, kokybei, skaidrumui ir viešojo intereso apsaugai.

**Estija.** Estijoje viešųjų paslaugų srityje dažniausiai vartojama bendra sąvoka – „*viešoji paslauga*“, tačiau praktikoje taip pat naudojami terminai „*valstybės paslaugos*“ ir „*proaktyvios valdžios paslaugos*“, kurie savo turiniu iš esmės atliepia Lietuvos administracinių paslaugų sampratą. „*Valstybės paslaugomis*“ (angl. k. *state services*) laikomos visos viešosios paslaugos, prieinamos per nacionalinę platformą [eesti.ee](http://eesti.ee) – elektroninius valdžios vartus, kuriuose gyventojai gali naudotis valstybės elektroninėmis paslaugomis, pasiekti asmeninę informaciją, naudotis oficialiu elektroniniu paštu, duomenų stebėsenos ir sutikimų valdymo funkcijomis

Estijos viešųjų paslaugų sistema pasižymi itin aukštu skaitmenizacijos lygiu. Remiantis Estijos elektroninės valdžios informacija, 100 proc. visų valstybės teikiamų administracinių paslaugų yra prieinamos elektroniniu būdu visą parą<sup>50</sup>. Skaitmeninių paslaugų teikimas grindžiamas principu „*tik vieną kartą*“, pagal kurį tie patys duomenys negali būti renkami pakartotinai skirtingose informacinėse sistemose. Visos valstybės duomenų bazės ir informacinės sistemos privalo registruoti ir aprašyti tvarkomus duomenis Sąveikos išteklių kataloge (angl. *Catalogue of Interoperability Resources – RIHA*). RIHA veikia kaip nacionalinis informacinių sistemų, paslaugų, duomenų modelių ir semantinio turto registras, užtikrinantis skaidrų, suderintą ir efektyvų viešojo sektoriaus informacinių sistemų valdymą. Tarp dažniausiai naudojamų skaitmeninių paslaugų Estijoje minimos Mokesčių ir muitinės valdybos paslaugos, pacientų portalas, e-Failas ir e-Verslo registras<sup>51</sup>.

Instituciniu požiūriu Estijos nacionalinio ir vietos lygmens viešojo valdymo institucijos bei jų agentūros vykdo viešųjų paslaugų teikimo administravimo funkcijas, o pačias viešąsias paslaugas teikia įvairių formų viešojo sektoriaus organizacijos: iš biudžeto finansuojamos viešosios įstaigos, fondai, valstybės ir savivaldybių įmonės bei valstybės ar savivaldybių nepelno organizacijos. Estijos viešasis sektorius apima tiek valstybei, tiek savivaldybėms priklausančias organizacijas ir jų darbuotojus. Didžiąją viešojo sektoriaus dalį sudaro valstybinis sektorius – apie 88 proc. viso viešojo sektoriaus<sup>52</sup>.

Valstybinis sektorius Estijoje skirstomas į tris pagrindinius subsektorius: centrinės valdžios (apie 41 proc.), vietos valdžios (apie 48 proc.) ir socialinės apsaugos fondų (apie 1 proc.). Centrinės valdžios subsektoriui priskiriamos valstybės lygmens viešojo valdymo institucijos, joms pavaldžios agentūros, viešosios įstaigos, fondai, valstybinės įmonės ir nepelno organizacijos. Vietos valdžios subsektoriui priklauso savivaldybių viešojo valdymo institucijos, jų administruojamos agentūros, fondai, savivaldybių įmonės ir nepelno organizacijos. Likusi viešojo sektoriaus dalis (apie 12 proc.) apima įmones, gaminančias prekes ir teikiančias paslaugas valstybei ar savivaldybėms, pavyzdžiui, „Eesti Energia“, Talino uostą ar Estijos banką<sup>53</sup>.

Atsižvelgiant į gyventojų skaičiaus mažėjimo tendencijas Estijos savivaldybėse, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (toliau – EBPO) pažymi, kad ateityje šaliai reikės ieškoti naujų, efektyvesnių viešųjų paslaugų teikimo modelių. EBPO rekomenduoja derinti savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimą (angl. k. *inter-municipal cooperation*) ir bendradarbiavimą su pilietine visuomene, telkti viešųjų paslaugų teikimo padalinius, peržiūrėti biudžetinius sprendimus ir, esant poreikiui, koreguoti mokesčių politiką. EBPO

<sup>50</sup> E-Estonia (2025).

<sup>51</sup> E-Estonia (2025); Information System Authority of the Republic of Estonia (2025).

<sup>52</sup> Ministry of Finance of the Republic of Estonia (2025b).

<sup>53</sup> Ministry of Finance of the Republic of Estonia (2025a; 2025b).

išskiria tris pagrindinius savivaldybių bendradarbiavimo modelius: neformalų savanorišką bendradarbiavimą, teisiškai apibrėžtą savanorišką bendradarbiavimą ir privalomą bendradarbiavimą, grindžiamą viešąja teise. Tokie modeliai taikomi įvairiose valstybėse, įskaitant Suomiją, Prancūziją, Nyderlandus, Švediją, Portugaliją ir Ispaniją, o kai kuriose šalyse – specializuotų paslaugų, pavyzdžiui, sveikatos priežiūros ar regioninės plėtros srityse<sup>54</sup>.

Nepaisant reikšmingos pažangos skaitmenizavimo srityje, politikos formavimo proceso atvirumo ir skaidrumo srityje per pastarąjį dešimtmetį reikšmingų pokyčių nepasiekta. Aktyvios nevyriausybinės organizacijos pažymi, kad nors strateginiuose dokumentuose deklaruojamas didesnis įtraukties siekis, praktikoje viešojo valdymo institucijos dažnai skiria nepakankamai dėmesio, laiko ir resursų nevyriausybinių partnerių įtraukimui į politikos formavimo procesus. Tuo pačiu ne visada pakankamai aktyvios yra ir pačios nevyriausybinės organizacijos, o viešojo valdymo institucijos ne visuomet sukuria motyvuojančias dalyvavimo sąlygas<sup>55</sup>.

**Suomija.** Analizuojant Suomijos viešojo valdymo institucijų teikiamų paslaugų teisinį reguliavimą, nenustatyta aiškios teisinės atskirties tarp administracinių ir viešųjų paslaugų sąvokų. Viešajame diskurse ir oficialiuose dokumentuose nuosekliai vartojama bendra sąvoka „*viešosios paslaugos*“, o atskira administracinių paslaugų kategorija nėra išskiriama. Taip pat vartojama sąvoka „*pagrindinės viešosios paslaugos*“, apimanti paslaugas, kurios laikomos esminėmis gyventojams ir kurias siekiama visapusiškai skaitmenizuoti<sup>56</sup>. Paslaugas, kurios savo turiniu atliepia administracinių paslaugų specifiką, teikia viešojo administravimo įgaliojimus turinčios viešojo valdymo institucijos.

Suomijoje didelis dėmesys skiriamas viešųjų paslaugų skaitmenizavimui. Tiek valstybė, tiek savivaldybės teikia platų spektrą skaitmeninių paslaugų, kurios dažniausiai įvardijamos kaip valstybės ar savivaldybių paslaugos. Suomijos Finansų ministerija iki 2030 m. planuoja įgyvendinti gyvenimo ir verslo įvykių skaitmeninimo iniciatyvas. Vienas iš „*Suomijos skaitmeninio kompas*“ tikslų – identifikuoti ir skaitmenizuoti apie 40 svarbiausių, didžiausią poveikį turinčių gyvenimo ir verslo įvykių paslaugų paketų, į šį procesą įtraukiant įvairias viešojo valdymo institucijas, suinteresuotąsias šalis ir tinklus<sup>57</sup>.

Instituciniu požiūriu Suomijoje viešąjį valdymą, ypač centriniu lygmeniu, gali vykdyti ne tik ministerijos ar joms pavaldžios agentūros, bet ir platesnis institucijų ratas. Tai apima valstybės įmones, visiškai ar iš dalies valstybei priklausančias akcines bendroves (vadinamąsias specialiuųjų užduočių įmones), nebiudžetinius subjektus bei viešosios teisės reglamentuojamas institucijas ir fondus. Valstybės valdomos įmonės, pavyzdžiui, apima dalį Finansų ministerijos funkcijų (darbo aplinkos ir patalpų aprūpinimo srityje) bei Žemės ūkio ir miškų ūkio ministerijos veiklos, susijusios su valstybinių žemių ir vandenų valdymu. Šios įmonės atlieka viešojo valdymo veiklas, nors jų finansai nėra įtraukiami į valstybės biudžetą, o galutinė atsakomybė už jų išipareigojimus tenka centrinėms viešojo valdymo institucijoms. Iš viso Suomijoje veikia 31 specialiuųjų užduočių valstybės įmonė. Be to, Suomijoje veikia 11 nebiudžetinių subjektų, kurie gali būti steigiami įstatymu tais atvejais, kai nuolatinei valstybės funkcijai atlikti reikalinga atskira institucinė forma. Sprendimai dėl tokių institucijų steigimo, plėtros ar paskirties keitimo turi būti priimami kvalifikuota – ne mažesne kaip dviejų trečdalių – Parlamento balsų dauguma. Šios institucijos neturi savarankiškų fondų, nes jų grynųjų pinigų atsargos laikomos valstybės fondų dalimi, išskyrus Valstybinį pensijų fondą. Valstybinio nekilnojamojo turto valdymas Suomijoje pavestas bendrovei „*Senate Properties*“, kuri veikia pagal privataus verslo principus, negauna tiesioginio finansavimo iš valstybės biudžeto, investicijoms reikalingas lėšas

<sup>54</sup> OECD (2022).

<sup>55</sup> Pesti, Randma-Liiv (2018).

<sup>56</sup> Ministry of Foreign Affairs of Finland (2021).

<sup>57</sup> Ministry of Finance Finland (2025a).

skolinasi rinkoje ir moka mokesčius. Valstybinio lygmens viešojo valdymo institucijos patalpas nuomojasi iš šio turto valdytojo<sup>58</sup>.

Svarbus vaidmuo Suomijos viešųjų paslaugų sistemoje tenka valstybiniam bankams, kurie dalyvauja viešųjų paslaugų finansavime. Veikia viešojo finansavimo mechanizmas, pagal kurį valstybė ir savivaldybės kartu valdo valstybinius bankus, teikiančius finansavimą viešųjų paslaugų infrastruktūrai. Pavyzdžiui, viešieji vandens tiekimo operatoriai gauna finansavimą, leidžiantį mažinti paslaugų tarifus ir gerinti paslaugų kokybę. Tuo pat metu išlieka tam tikros rizikos, susijusios su galimu viešųjų vandens tiekimo operatorių privatizavimu ar valstybinių bankų komercionalizavimu<sup>59</sup>.

Mišrūs viešųjų paslaugų teikimo modeliai taip pat taikomi socialinių paslaugų srityje. Pavyzdžiui, didžioji dalis vaikų ir jaunimo globos įstaigų Suomijoje veikia kaip privatūs subjektai, nors licencijavimą, paslaugų teikėjų atranką ir priežiūrą vykdo viešojo valdymo institucijos. Apie 80 proc. vaikų globos įstaigų yra privačios, apie 10 proc. – viešojo sektoriaus, o apie 8 proc. valdomos nevyriausybinų organizacijų. Tuo tarpu nevyriausybines organizacijas sėkmingai įsitraukia į senelių globos namų valdymą ir paslaugų teikimą<sup>60</sup>.

**Švedija.** Švedijoje viešųjų paslaugų kontekste plačiai vartojama sąvoka „pagrindinės viešosios paslaugos“, kuria apibūdinamas nemokamų, visiems gyventojams prieinamų administracinių paslaugų paketas, teikiamas valstybės ir vietos lygmens viešojo valdymo institucijų bei joms pavaldžių agentūrų<sup>61</sup>. Kitos paslaugos paprastai įvardijamos kaip *viešosios paslaugos*, kurių teikimo koordinavimas gali būti priskirtas viešojo valdymo institucijoms, tačiau pačias paslaugas teikia įvairūs subjektai – viešosios ir biudžetinės įstaigos, savivaldybių įmonės, nevyriausybines organizacijos ar verslo įmonės.

Skaitmenizavimas yra viena iš prioritetinių Švedijos viešojo valdymo kryptių. 2023 m. sausio mėn. Švedijos Vyriausybė paskelbė ketverių metų *Skaitmeninės transformacijos infrastruktūros planą* (DTIP), kuriuo siekiama paspartinti skaitmeninę transformaciją pagrindinėse viešosios politikos ir viešųjų paslaugų srityse, įskaitant švietimą, transportą, sveikatos priežiūrą ir nacionalinį saugumą. Tikimasi, kad šio plano įgyvendinimas sustiprins viešojo valdymo skaitmenizaciją ir leis gyventojams bei organizacijoms paprasčiau ir patogiau naudotis dauguma administracinių paslaugų<sup>62</sup>.

Instituciniu požiūriu Švedijoje reikšmingą vaidmenį atlieka savivaldybių įmonės, teikiančios viešąsias paslaugas. Jos laikomos *hibridiniais subjektais*, nes vienu metu atstovauja viešajam interesui ir veikia kaip rinkos dalyvės. Tai ypač būdinga viešojo būsto, atliekų tvarkymo, elektros tiekimo ir viešojo transporto sektoriams. Švedijoje nėra ryškios viešųjų paslaugų „gražinimo“ savivaldybėms (remunicipalizacijos) tendencijos, nes šalyje nebuvo plataus masto privatizavimo, išskyrus kai kurias centralizuoto šilumos tiekimo įmones. Viešųjų paslaugų teikimas palaipsniui integravosi į rinkos mechanizmus, o vietos lygmens viešojo valdymo institucijos tapo aktyviomis rinkos dalyvėmis, nesukuriant ryškios politinės ar ideologinės įtampos dėl savivaldybių įmonių vaidmens<sup>63</sup>. Nevyriausybines organizacijas Švedijoje aktyviausiai įsitraukė į viešųjų paslaugų teikimą užimtumo ir socialinės paramos srityse<sup>64</sup>. Tai atsispindi ir paslaugų teikėjų pasiskirstyme: apie 80 proc. vaikų globos įstaigų Švedijoje yra privačios, apie 17 proc. – viešojo sektoriaus, o apie 3 proc. valdomos nevyriausybinių organizacijų<sup>65</sup>.

---

<sup>58</sup> Ministry of Finance Finland (2024).

<sup>59</sup> Juuti ir kt. (2022).

<sup>60</sup> Shanks ir kt. (2021); Nordregio (2021).

<sup>61</sup> OECD Public Governance Reviews (2023).

<sup>62</sup> O'Dwyer (2023).

<sup>63</sup> Montin (2016).

<sup>64</sup> Sama (2017).

<sup>65</sup> Shanks ir kt. (2021).

Taip pat įvairiose studijose pabrėžiama, kad viešųjų paslaugų teikimo atvėrimas rinkai sukėlė ir tam tikrų iššūkių. Nurodoma socialinės, pilietinės ir profesinės atsakomybės „erozijos“ rizika, susijusi su stipriomis finansinėmis paskatomis, galimu interesų konfliktų augimu ir paslaugų teikimo komercializavimu. Taip pat reiškiamas susirūpinimas, kad darbuotojų ir viešąsias paslaugas teikiančių profesijų organizuotos struktūros gali per daug orientuotis į verslo logiką<sup>66</sup>. Reaguodama į šiuos iššūkius, Švedija 2013 m. įsteigė centralizuotą inspekciją, atsakingą už stacionarinės globos įstaigų licencijavimą ir priežiūrą. Kontrolės ir reguliavimo mechanizmai, tokie kaip patekimo į rinką reikalavimai, licencijavimo procedūros ir viešųjų pirkimų taisyklės, daro reikšmingą įtaką paslaugų teikėjų struktūrai. Tyrimai rodo, kad Švedijoje taikoma viešųjų pirkimų ir licencijavimo praktika dažnai sudaro palankesnes sąlygas didesniems paslaugų teikėjams, o ne mažesnėms organizacijoms<sup>67</sup>. Tuo pačiu daugelis tyrimų atkreipia dėmesį, kad verslo subjektų dominavimas socialinių paslaugų srityse, pavyzdžiui, senelių globos namų valdyme, gali neigiamai paveikti paslaugų kokybę ir prieinamumą, ypač kai siekiama mažinti kaštus darbuotojų sąskaita ar riboti paslaugų apimtį<sup>68</sup>.

**Danija.** Danijos viešojo valdymo institucijų teikiamų paslaugų teisinis reguliavimas nenumato aiškios teisinės atskirties tarp administracinių ir viešųjų paslaugų sąvokų. Oficialiuose dokumentuose ir praktikoje nuosekliai vartojamos sąvokos „viešosios paslaugos“ arba „skaitmeninės viešosios paslaugos“, neatskiriant administracinių paslaugų kaip atskiros kategorijos<sup>69</sup>. Paslaugas, kurios savo turiniu atliepia administracines paslaugas, teikia viešojo administravimo įgaliojimus turinčios viešojo valdymo institucijos.

Skaitmeninimas Danijoje valdomas per stiprų partnerystės modelį. 2021 m. Danijos Vyriausybė įsteigė *Skaitmeninimo partnerystę*, į kurią įtraukti Danijos verslo bendruomenės, mokslo ir tyrimų institucijų, profesinių sąjungų, pilietinės visuomenės, vietos ir regionų viešojo valdymo institucijų aukščiausio lygio vadovai bei ekspertai. Remiantis šios partnerystės rekomendacijomis, parengta *nacionalinė skaitmenizacijos strategija 2022–2026 m.*, kurioje buvo pabrėžiama, kad nuoseklus centrinio lygmens, savivaldybių ir regionų viešojo valdymo institucijų bendradarbiavimas ir toliau bus Danijos viešojo sektoriaus skaitmeninimo ir viešųjų paslaugų plėtros pagrindas. Šiuo metu jau parengta *Jungtinė valdžios skaitmeninė strategija 2026–2029 m.*<sup>70</sup>.

Danijoje taikomas platus įvairių sektorių įsitraukimas į viešųjų paslaugų plėtrą ir teikimą. Verslo organizacijos aktyviai dalyvauja viešojo valdymo skaitmenizacijos iniciatyvose, prisidedami prie skaitmeninių sprendimų kūrimo ir diegimo per bendrus finansavimo modelius. Nevyriausybinių organizacijų dažniausiai įsitraukia į viešųjų paslaugų teikimą švietimo, socialinės pagalbos ir užimtumo skatinimo srityse, papildydamos viešojo valdymo veiklą ir stiprindamos viešųjų paslaugų prieinamumą<sup>71</sup>.

**Vokietija.** Vokietijoje viešųjų paslaugų kontekste vartojamos dvi atskiros sąvokos – „administracinės paslaugos“ ir „viešosios paslaugos“<sup>72</sup>. Administracines paslaugas teikia viešojo valdymo institucijos, agentūros ir kitos įgaliotos organizacijos. Tuo tarpu viešąsias paslaugas teikia platesnis viešojo sektoriaus organizacijų ratas, įskaitant viešąsias įstaigas, jų darbuotojus bei kitas organizacijas, atsakingas už paslaugų teikimą gyventojams.

Skaitmenizavimas yra viena iš prioritetinių Vokietijos viešojo valdymo krypčių. Jis traktuojamas kaip tęstinė ir tarpdisciplininė užduotis, kuri reikalauja nuolatinio federalinės

---

<sup>66</sup> Therborn (2017).

<sup>67</sup> Shanks ir kt. (2021).

<sup>68</sup> Stolt ir kt. (2011); Montin (2016); Svallfors, Tyllström (2017); Lapuente, Van de Walle (2020); Jordahl, Blix (2021); Jordahl, Persson (2021); Kuusela, Tarkiainen (2025).

<sup>69</sup> Agency of Digital Government (2025).

<sup>70</sup> Agency of Digital Government (2025).

<sup>71</sup> Scupola (2018); Nordregio (2021).

<sup>72</sup> Federal Ministry for Digital Transformation and Government Modernisation. (2025).

vyriausybės ir federalinių žemių bendradarbiavimo. Nuo 2022 m. pavasario šis bendradarbiavimas tęsiamas, toliau plečiant skaitmeninių administracinių paslaugų spektrą ir tobulinant jų teikimo modelius<sup>73</sup>.

Instituciniu požiūriu pastaraisiais dešimtmečiais Vokietijoje pastebimas viešųjų paslaugų teikimo diferenciacijos procesas. Vis daugiau viešųjų paslaugų teikimo funkcijų perduodama organizacijoms, kurios nėra tiesiogiai pavaldžios viešojo valdymo institucijoms. Šie pokyčiai siejami su perėjimu nuo tradicinio „rūpestingos gerovės valstybės“ modelio prie „įgalinančios ir užtikrinančios valstybės“ modelio, kuriame valstybė išlieka atsakinga už politikos formavimą, reguliavimą ir priežiūrą, tačiau pati nebūtinai tiesiogiai teikia visas paslaugas. Dėl to viešųjų paslaugų teikėjais vis dažniau tampa išorės organizacijos – nevyriausybinės ir privačios<sup>74</sup>. Nevyriausybinės organizacijos Vokietijoje atlieka reikšmingą vaidmenį, papildydamos tiek valstybės, tiek privačių paslaugų teikėjų veiklą. Jos padeda užpildyti viešųjų paslaugų teikimo spragas, pavyzdžiui, švietimo ar socialinės paramos srityse, ir tenkina tų visuomenės grupių poreikius, kurios gali susidurti su ribota paslaugų prieiga dėl ekonominių ar viešojo sektoriaus išteklių apribojimų. OECD Government at a Glance. (2023). Nevyriausybinių organizacijų, valstybės lygmens viešojo valdymo institucijų ir paslaugų gavėjų tarpusavio pasitikėjimas bei bendradarbiavimas sudaro prielaidas kurti abipusės paramos ir atskaitomybės sistemą, prisidedančią prie skaidrumo ir viešojo intereso užtikrinimo<sup>75</sup>.

**Prancūzija.** Prancūzijos viešųjų paslaugų teisiniame reglamentavime dažniausiai vartojama sąvoka „*pagrindinės viešosios paslaugos*“, kuri apima valstybės ir vietos lygmens viešojo valdymo institucijų, joms pavaldžių agentūrų bei kitų viešojo sektoriaus organizacijų teikiamas esmines paslaugas gyventojams<sup>76</sup>. Šalia to vartojama ir „*skaitmeninių valstybės paslaugų*“ sąvoka, akcentuojant paslaugų prieinamumą skaitmeniniais kanalais. Konsultacijas dėl administracinių procedūrų ir paslaugų gyventojams teikia „Prancūzijos paslaugos“ (*France Services*), apimančios tokias sritis kaip mokesčių deklaravimas, vairuotojo pažymėjimų ir transporto priemonių dokumentų tvarkymas, socialinė parama, darbo paieška, sveikatos išlaidų kompensavimas, pasirengimas pensijai ar šeimos pagausėjimui<sup>77</sup>.

Skaitmeninių viešųjų paslaugų plėtra Prancūzijoje grindžiama valstybės skaitmeninio suvereniteto principu. 2021 m. liepos mėn. priimta doktrina „*Cloud au centre*“, pagal kurią debesų kompiuterija tapo numatytąja platforma valstybės skaitmeninių paslaugų kūrimui ir talpinimui. Valstybės skaitmeniniai sprendimai talpinami vidiniuose tarpministeriniuose debesyse arba saugumo reikalavimus atitinkančiuose pramoniniuose sprendimuose. Šios doktrinos tikslas – užtikrinti viešųjų paslaugų tęstinumą, valstybės suverenitetą ir piliečių duomenų apsaugą<sup>78</sup>.

Instituciniu požiūriu Prancūzijos viešasis sektorius apima tris pagrindines institucijų grupes: viešojo valdymo institucijas (centrines ir vietas), joms pavaldžias viešąsias ir pusiau viešąsias įstaigas bei įmones (įskaitant mišrios ekonomikos ir valstybines įmones). Nors didžioji dalis viešųjų paslaugų teikiama viešojo sektoriaus organizacijų, tam tikrose srityse aktyviai įsitraukia ir kiti sektoriai<sup>79</sup>. Nevyriausybinės organizacijos Prancūzijoje atlieka itin reikšmingą vaidmenį tradicinėse gerovės valstybės srityse – švietime, socialinėje apsaugoje ir sveikatos paslaugose, kur jos sudaro apie 75 proc. trečiojo sektoriaus užimtumo. Švietimo srityje viešasis sektorius teikia didžiąją dalį paslaugų, tačiau reikšmingą vietą užima ir pelno

---

<sup>73</sup> Federal Ministry for Digital Transformation and Government Modernisation. (2025).

<sup>74</sup> Friedländer ir kt. (2021).

<sup>75</sup> Mercan, Selçuk (2023).

<sup>76</sup> The Local France (2020).

<sup>77</sup> France Titres - the National Agency for Secured Documents (2023).

<sup>78</sup> European Commission (2022).

<sup>79</sup> OECD Government at a Glance (2023d).

nesiekiančios mokyklos, veikiančios pagal sutartis su valstybe. Socialinių paslaugų srityje nevyriausybinis sektorius yra dominuojantis – apie 62 proc. paslaugų teikia asociacijos ir fondai, o viešasis sektorius – tik apie 28 proc. paslaugų. Sveikatos paslaugų teikimas pasiskirstęs tarp viešųjų, privačių ir pelno nesiekiančių įstaigų, o pastarąjį dešimtmetį stebimas didesnis gyventojų finansinis prisidėjimas prie paslaugų, siekiant subalansuoti sveikatos sistemos finansus<sup>80</sup>.

Lyginamoji analizė rodo, kad tik Lietuvoje ir Vokietijoje teisiškai aiškiai atskiriamos „administracinių paslaugų“ ir „viešųjų paslaugų“ sąvokos. Kitose analizuotose valstybėse (Suomijoje, Danijoje, Švedijoje, Prancūzijoje, Estijoje) dažniausiai vartojama „pagrindinių viešųjų paslaugų“ samprata, kuri apima tiek administracinio, tiek platesnio viešųjų paslaugų pobūdžio veiklas. Šias paslaugas teikia viešojo valdymo institucijos ir kitos įgaliotos organizacijos, tačiau paslaugos ne visais atvejais yra nemokamos. Dėl skirtingų sąvokų vartojimo ir teisinio reguliavimo modelių tarptautinis palyginamumas išlieka ribotas.

Užsienio valstybių patirtis rodo, kad Suomijoje, Danijoje, Vokietijoje ir Prancūzijoje nuosekliai plėtojamos nevyriausybinių organizacijų ir, tam tikrose srityse, verslo organizacijų įsitraukimo į viešųjų paslaugų teikimą iniciatyvos. Skandinavijos šalyse ypač paplitęs kitų sektorių dalyvavimas socialinių paslaugų srityje. Tuo tarpu Švedijos patirtis atskleidžia, kad platus socialinių paslaugų privatizavimas gali kelti riziką viešajam interesui, paslaugų kokybei ir prieinamumui.

Atsižvelgiant į tai, sprendžiant dėl viešųjų paslaugų teikimo įgalinimo ar kitų sektorių įtraukimo masto didinimo, būtina iš anksto sukurti aiškius teisinius proceso valdymo, stebėsenos, kokybės kontrolės ir nenumatytų situacijų suvaldymo mechanizmus, kurie užtikrintų viešojo intereso apsaugą, paslaugų tęstinumą ir skaidrų veiklos organizavimą.

### 1.3. Viešojo valdymo reformų kryptys

**Lietuva.** Lietuvoje, kaip ir kitose Vidurio ir Rytų Europos šalyse, pereinant iš XX į XXI amžių buvo pasiekta reikšminga pažanga modernizuojant viešąjį valdymą. Reformos buvo orientuotos į institucijų struktūros ir funkcijų tobulinimą, tarpsektorinio bendradarbiavimo stiprinimą, taip pat centralizacijos ir decentralizacijos pusiausvyros paiešką. Lygiagrečiai diegti šiuolaikiniai viešojo valdymo metodai, stiprinamas į rezultatus orientuotas valdymas, plečiamos naujos atsakomybės formos ir postbiurokratiniai veiklos kontrolės mechanizmai<sup>81</sup>.

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, viešajame administravime pradėti plačiau taikyti vadybiniai instrumentai, orientuoti į veiklos rezultatus ir organizacijų tobulinimą, tokie kaip CAF ir LEAN sistemos<sup>82</sup>. Taip pat diegiami nauji viešojo valdymo modeliai – atviro valdymo, korporatyvinio valdymo ir numatomojo valdymo praktikos, kurios palaipsniui buvo integruojamos į viešojo valdymo sistemą<sup>83</sup>. Viešųjų paslaugų teikimas vis dažniau orientuojamas į pažeidžiamų visuomenės grupių poreikius<sup>84</sup>.

2012 m. Lietuva prisijungė prie Atviros Vyriausybės partnerystės (angl. k. *Open Government Partnership*) ir įsipareigojo plėsti elektroninių paslaugų pasiūlą bei stiprinti atvirą valdymą. Per pastarąjį dešimtmetį pasiekta reikšminga pažanga tiek e. paslaugų apimties, tiek jų kokybės ir naudingumo srityse. Šeštajame Atviros Vyriausybės plane, parengtame 2023 m., 2024–2025 m. laikotarpiui numatyti trys pagrindiniai veiksmai: teisėkūros procesų

---

<sup>80</sup> Archambault (2017).

<sup>81</sup> Guogis ir kt. (2023).

<sup>82</sup> Asensio ir kt. (2021).

<sup>83</sup> OECD (2015; 2018); Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Tyrimų skyrius (2022; 2023b).

<sup>84</sup> OECD (2023).

išgryninimas ir stebėsenos sistemos sukūrimas, į klientą orientuoto požiūrio stiprinimas viešajame sektoriuje bei bendradarbiavimo praktikos plėtra<sup>85</sup>.

Viešojo valdymo reformos Lietuvoje buvo įgyvendintos vadovaujantis Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, o šiuo metu – Viešojo valdymo plėtros programa 2022–2030 m. Pagrindinis šių programų tikslas – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos formavimą ir veiksmingą jos įgyvendinimą<sup>86</sup>. Vidaus reikalų ministerija, bendradarbiaudama su Vyriausybės kanceliarija, atlieka svarbų vaidmenį inicijuojant ir koordinuojant viešojo valdymo (administracinio pobūdžio) reformas, įskaitant atviros ir numatomosios valdysenos stiprinimą.

Kartu pripažįstama, kad žmogiškųjų išteklių trūkumas išlieka viena iš sisteminių problemų viešajame valdyme. Eurostato duomenimis, 2020 m. viešojo valdymo institucijų užimtumas sudarė apie 16 proc. viso užimtumo ES, o Lietuvoje – apie 22 proc., panašiai kaip Estijoje (23 proc.) ir mažiau nei Skandinavijos šalyse<sup>87</sup>. Nuo 2016 m. stebimas valstybės tarnautojų skaičiaus mažėjimas, o vis didesnė dalis darbuotojų viešojo valdymo institucijose dirba pagal darbo sutartis. Viešojo valdymo institucijoms dažnai stinga laiko ir pajėgumų įveikinti analitines kompetencijas ir laiku rengti patikimus, įrodymais grįstus sprendimus, todėl šių pajėgumų stiprinimas išlieka nuolatiniu prioritetu<sup>88</sup>.

**Estija.** Iki 2019 m. Estijos viešojo valdymo reformose dominavo viešojo valdymo institucijų jungimai, standartizavimo, optimizavimo ir centralizavimo priemonės, taip pat valstybės tarnautojų skaičiaus mažinimas. Efektyvumo didinimas buvo pagrindinis šių reformų prioritetas. Tačiau toks vienpusiškas orientavimasis į efektyvumą lėmė, kad buvo nustumti į antrą planą demokratiniai valstybės tarnybos aspektai ir valstybės tarnybos vertybiniai pagrindai. Dėl to valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas – įdarbinimas ir atranka, veiklos vertinimas, atlygio sistemos, mokymas ir kompetencijų plėtra – tapo fragmentuotas ir labiau priklausomas nuo atskirų institucijų sprendimų. Praktikoje tai reiškė nevienodą šių procesų taikymą visoje sistemoje. Be to, sumažinus socialines garantijas ir supanašėjus valstybės tarnautojų atleidimo sąlygoms su privačiu sektoriumi, sistema tapo labiau pažeidžiama politizavimo, nepotizmo ir vadovų piktnaudžiavimo rizikoms. Atsižvelgiant į šias patirtis, naujausiuose Estijos viešojo valdymo reformų dokumentuose numatyta koreguoti ankstesnį požiūrį. Išlieka dėmesys efektyvumui ir viešojo valdymo institucijų konsolidavimui, tačiau kartu siekiama plačiau išnaudoti informacines technologijas ir elektroninius sprendimus, mažinti administracinę naštą ir stiprinti centrinio lygmens viešojo valdymo institucijų veiksmingumą. Taip pat siekiama išlaikyti esamą viešojo valdymo institucijų darbuotojų santykį bendroje darbo jėgoje (kas praktikoje reiškia santykinį viešojo sektoriaus užimtumo mažėjimą) ir išlaikyti viešojo sektoriaus išlaidų dalį BVP tame pačiame lygyje – žemiau 40,4 proc. BVP<sup>89</sup>.

Reikšminga viešojo valdymo reforma įgyvendinta ir vietos savivaldos lygmeniu. 2017 m. administracinės reformos metu savivaldybių skaičius sumažintas nuo 213 iki 79 (15 miestų ir 64 kaimiškųjų savivaldybių), o vidutinis savivaldybės gyventojų skaičius išaugo nuo 1 823 iki 7 372 gyventojų. Vis dėlto, nepaisant struktūrinių pokyčių, apie 60 proc. savivaldybių gyventojų skaičius ir toliau mažėja<sup>90</sup>. Šios reformos įgyvendinimo metu centrinė valdžia aktyviai stiprino vietos savivaldos pajėgumus, koordinavo savivaldybių jungimosi procesus tais atvejais, kai savanoriškas bendradarbiavimas ar susijungimai nedavė rezultatų. Taip pat

---

<sup>85</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija (2023).

<sup>86</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programos patvirtinimo, 2022-03-09, Nr. 206

<sup>87</sup> Eurostat (2023c).

<sup>88</sup> OECD (2021).

<sup>89</sup> Sarapuu, Saarniit (2020).

<sup>90</sup> OECD (2022b).

sukurti ir taikomi įvairūs savivaldybių pajėgumų vertinimo ir palyginimo instrumentai. Savivaldybių socialinei ir ekonominei situacijai apibūdinti naudoti tokie rodikliai kaip Gyvybingumo indeksas, Išsivystymo indeksas, Teritorijos išsivystymo indeksas ir Regioninio potencialo indeksas. Be to, Estijos Vidaus reikalų ministerijos užsakymu kasmet rengiamas vietos savivaldos pajėgumo indeksas, apimantis įvairius miestų ir kaimiškųjų savivaldybių duomenis<sup>91</sup>. Šie instrumentai sudaro pagrindą stebėti savivaldybių raidą ir užtikrinti būtinų viešųjų paslaugų prieinamumą visoje šalies teritorijoje.

**Suomija.** Vykdamas viešojo valdymo reformas Suomijoje buvo siekiama sustiprinti centrinio lygmens viešojo valdymo institucijų struktūrinius gebėjimus, apjungiant institucijas ir mažinant agentūrų bei padalinių skaičių, ypač regioninėse administracijose. Nors šie pokyčiai leido supaprastinti institucinę sąrangą, gyventojai reikšmingų regioninių agentūrų paslaugų kokybės pokyčių nepajuto, o dauguma administravimo funkcijų iš esmės liko nepakitusios.

2001–2011 m. Vyriausybė taip pat įgyvendino valstybės agentūrų perkėlimo politiką, siekdama skatinti vietos ekonomiką ir užimtumą mažiau išsivysčiusiuose regionuose. Planuota perkelti dalį valstybės agentūrų ir jų funkcijų kartu su maždaug 5 100 darbuotojų iš pietinės šalies dalies į kitus regionus. Tačiau ši reforma susidūrė su reikšmingais įgyvendinimo iššūkiais: dauguma darbuotojų atsisakė persikelti, o tai lėmė laikiną ar ilgesnį paslaugų kokybės pablogėjimą. Agentūrų perkėlimas pasirodė esąs sudėtingas ir riboto poveikio sprendimas.

Kitos viešojo valdymo reformos buvo sėkmingesnės. Centrinio lygmens viešojo valdymo institucijų pertvarka orientuota į veiksmingesnes struktūras ir naujus organizacinius darbo būdus, įskaitant stipresnį viešąjį valdymą, platesnį skaitmeninių sprendimų taikymą ir geresnį strateginį koordinavimą. Viešojo sektoriaus finansiniai ir žmogiškieji ištekliai Suomijoje išlieka reikšmingi. Viešojo sektoriaus išlaidos, palyginti su BVP, nuo 2008 m. augo ir 2015 m. pasiekė 58 proc., o užimtumas viešajame sektoriuje sudarė 20,3 proc. visos darbo jėgos. Didžioji dalis viešojo sektoriaus darbuotojų (apie 79 proc.) dirbo vietos lygmens viešojo valdymo institucijose, t. y. savivaldybėse<sup>92</sup>.

Viena svarbiausių reformų – visuomenės sveikatos priežiūros, socialinės rūpybos ir gelbėjimo viešųjų paslaugų sistemos pertvarka. Nuo 2023 m. sausio 1 d. atsakomybė už šių paslaugų organizavimą perduota iš savivaldybių 21 gerovės paslaugų apygardai ir Helsinkio miestui, vietoje anksčiau veikusių 195 organizacijų. Šios reformos tikslas – užtikrinti geresnį pagrindinių viešųjų paslaugų prieinamumą ir kokybę visoje šalies teritorijoje, prisitaikyti prie demografinių ir socialinių pokyčių bei suvaldyti viešųjų išlaidų augimą. Gerovės paslaugų apygardos suformuotos apskričių pagrindu ir finansuojamos centrinio lygmens viešojo valdymo institucijų dotacijomis, nes jos neturi teisės rinkti mokesčių. Finansavimo modelyje atsižvelgiama į skirtingus paslaugų poreikius teritorijose<sup>93</sup>.

**Švedija.** Siekiant didesnio efektyvumo, Švedijoje viešasis valdymas buvo nuosekliai centralizuojamas, apjungiant valstybės lygmens viešojo valdymo institucijas ir mažinant fragmentaciją. Valstybės agentūros buvo skatinamos glaudžiai koordinuoti veiksmus tarpusavyje ir bendradarbiauti su vietos lygmens viešojo valdymo institucijomis sprendžiant kompleksines problemas, apimančias kelias politikos sritis ir skirtingus valdymo lygmenis. Nors savivaldybės Švedijoje vidutiniškai yra gana didelės, jos reikšmingai skiriasi gyventojų skaičiumi ir finansiniais ištekliais. Šiems skirtumams mažinti taikomi nacionaliniai fiskalinio išlyginimo mechanizmai – valstybės mokesčių pajamų perskirstymas ir ribotas vietos bei regionų viešojo valdymo institucijų finansinis rėmimas. Tai leidžia iš dalies

---

<sup>91</sup> Noorkõiv (2017).

<sup>92</sup> Virtanen (2018).

<sup>93</sup> Eurydice Unit Finland (2023).

suvienodinti šių institucijų galimybes ir veiklos rezultatus, nors išsūkiai skirtinguose teritoriniuose lygmenyse išlieka<sup>94</sup>.

Švedijos valstybės tarnybos sistema dažnai apibūdinama kaip *pozicinė*. Jai būdingas įdarbinimas konkrečioms pareigoms, atvira prieiga prie viešųjų paslaugų ir didelis darbuotojų judumas tarp viešojo ir privataus sektorių. Šalyje nėra centralizuotos valstybės tarnautojų atrankos sistemos ar specializuotų aukštųjų mokyklų, skirtų valstybės tarnautojams rengti. Ribotas viešosios teisės pagrindu dirbančių valstybės tarnautojų skaičius išlikęs tik tam tikrose srityse – diplomatiniam korpuse, teismuose, policijoje ir ginkluotosiose pajėgose; šie darbuotojai sudaro apie 1–2 proc. viso viešojo sektoriaus užimtumo. Net ir šiais atvejais už paskyrimus ir mokymus atsako atitinkamos agentūros. Bendrai Švedijos viešojo valdymo institucijų darbuotojams taikomos tokios pačios įdarbinimo taisyklės kaip ir privačiame sektoriuje. Nors egzistuoja tam tikros specialios darbo sąlygos, formalus viešosios teisės valstybės tarnautojo statusas nėra įtvirtintas. Tai daro Švedijos modelį išskirtinį Europos Sąjungos kontekste, kur daugelyje valstybių valstybės tarnyba grindžiama atskiru teisiniu statusu. Viešasis sektorius Švedijoje sudaro reikšmingą darbo rinkos dalį – apie 32 proc. visos darbo jėgos. Iš jų maždaug 6 proc. dirba centrinio lygmens viešojo valdymo institucijose (daugiausia valstybės agentūrose), o apie 25 proc. – vietos ir regionų viešojo valdymo institucijose bei joms pavaldžiose įstaigose. 2015 m. vietos ir regionų viešojo valdymo institucijų išlaidos sudarė apie 24 proc. BVP. Bendroje valstybės išlaidų struktūroje dominavo vartojimo išlaidos, ypač darbo užmokestis ir socialiniai pervedimai, apimantys pensijas, nedarbo, ligos ir vaiko priežiūros išmokas<sup>95</sup>.

**Danija.** Danijos viešajame valdyme per pastaruosius dešimtmečius įgyvendinta nemažai struktūrinių ir politinių reformų. Visos jos keitė konkrečių politikos sričių turinį, o didžioji dalis reformų taip pat apėmė struktūrinius pokyčius – viešojo valdymo institucijų stambinimą, reorganizavimą ar esamų organizacijų sujungimą. Dažniausiai formaliu reformų politiniu lyderiu būdavo atitinkamos srities ministras, tačiau daugelį reformų rėmė ir koordinavo kelios ministerijos, ypač Finansų ministerija, kuri Danijoje atlieka svarbų horizontalų vaidmenį viešojo sektoriaus modernizavime. Reikšmingas pavyzdys – 2017 m. Finansų ministerijos inicijuota „*Darnos reforma*“ (angl. k. *Coherence Reform*). Šiai reformai vadovavo naujai paskirtas viešojo sektoriaus inovacijų ministras (naujas portfelis) Finansų ministerijoje, o praktinį reformos įgyvendinimą koordinavo Modernizavimo agentūra. Reforma siekta stiprinti viešojo sektoriaus veiklos nuoseklumą, tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir politikos įgyvendinimo darną<sup>96</sup>

Per ilgą laikotarpį Danija sukūrė plačią gerovės valstybės sistemą, kartu nuosekliai modernizuodama viešąjį valdymą. Viešojo valdymo institucijų darbuotojų pasiskirstymas atspindi aiškų funkcijų pasidalijimą tarp centrinio, regioninio ir vietos lygmenų. Nors Danijos viešasis valdymas pasižymi stipriu centriniu koordinavimu, šalis išlieka gana decentralizuota, su reikšmingomis vietos lygmens viešojo valdymo institucijų galiomis. Danija išlieka viena daugiausiai į viešąjį valdymą investuojančių EBPO valstybių. Kasmet viešojo sektoriaus poreikiams skiriama apie 50–60 proc. bendrojo vidaus produkto, pagal šį rodiklį Danija patenka tarp keturių daugiausiai išlaidaujančių EBPO šalių, nusileisdama tik Graikijai, Suomijai ir Prancūzijai. Šalis taip pat užima 1–3 vietą EBPO pagal visos darbo jėgos užimtumą viešajame sektoriuje ir užimtumą centrinio lygmens viešojo valdymo institucijose<sup>97</sup>.

Žmogiškųjų išteklių požiūriu Danijos viešajame sektoriuje iš esmės skiriamos dvi darbuotojų kategorijos: valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Valstybės tarnautojai sudaro palyginti nedidelę dalį (apie 12 proc.) ir dažniausiai eina

<sup>94</sup> Wockelberg, Ahlbäck Öberg (2018); Government Offices of Sweden (2025).

<sup>95</sup> Wockelberg, Ahlbäck Öberg (2018).

<sup>96</sup> Greve (2018).

<sup>97</sup> Greve (2018).

aukščiausio lygio pareigas, tokias kaip nuolatiniai sekretoriai ar kiti asmenys, turintys ypatingas atsakomybes valstybei. Didžioji dalis viešojo sektoriaus darbuotojų (apie 78 proc.) dirba pagal darbo sutartis, o tai rodo lankstų ir darbo rinkos principais grindžiamą viešojo valdymo personalo modelį<sup>98</sup>.

**Vokietija.** Analizuojant Vokietijos viešojo valdymo reformų kontekstą, išryškėja stipraus centrinio reformų koordinavimo centro stoka. Nėra vienos institucijos, turinčios pakankamus įgaliojimus inicijuoti ir įgyvendinti visos vyriausybės masto reformas. Vietoje to viešojo valdymo reforma Vokietijoje yra daugialypis procesas, kuriame svarbų vaidmenį atlieka visi viešojo valdymo lygmenys. Federalinis lygmuo yra atsakingas už valstybės tarnybos reguliavimą, tačiau jo reformų pajėgumus riboja stiprus teisinis įtvirtinimas – pagrindinės valstybės tarnybos funkcijos ir principai yra įtvirtinti Konstitucijoje. Be to, reformų įgyvendinimą apsunkina žinybinis principas, suteikiantis ministrams plačią autonomiją valdant savo politikos sritis ir ribojantis galimybes priimti visos vyriausybės masto sprendimus<sup>99</sup>.

Valstijų (žemių) lygmuo turi didelę reikšmę viešųjų paslaugų reformoms, atsižvelgiant į didelį šiame lygmenyje dirbančių darbuotojų skaičių. Tačiau jų veiksmų laisvę riboja palyginti nedidelis savarankiškumas reguliuojant viešąsias paslaugas. Vietos valdžios lygmuo yra esminis tiesioginis viešųjų paslaugų teikėjas, tačiau susiduria su dviem struktūriniais iššūkiais: didėjančiu atsakomybių perkėlimu iš aukštesnių viešojo valdymo lygių ir ribotais daugelio savivaldybių administraciniais bei finansiniais pajėgumais. Perduodant užduotis vietos lygmeniui būtina atsižvelgti į savivaldybių gebėjimą teikti retai reikalingas, bet didelės specializacijos reikalaujančias paslaugas, užduočių vykdymo efektyvumą ir administracinio įgyvendinimo vienodumą. Esant nepakankamiems vietos pajėgumams, tikslinga svarstyti alternatyvius sprendimus, pavyzdžiui, savivaldybių bendradarbiavimą ar jungimąsi<sup>100</sup>.

Fiskaliniu požiūriu Vokietijos viešojo sektoriaus dydis iki COVID-19 pandemijos buvo vidutinis ES kontekste – viešojo sektoriaus išlaidos sudarė apie 45 proc. BVP. Lyginant su kitomis šiame tyrime analizuotomis šalimis, šis rodiklis buvo vienas mažesnių (palyginti su Estija – 49,2 proc. ir Lietuva – 34,8 proc.). Pandemijos laikotarpiu viešojo sektoriaus išlaidos išaugo ir 2021 m. siekė 50,9 proc. BVP, vis dar šiek tiek mažiau nei ES vidurkis (51,3 proc.). Tuo pačiu Vokietijos viešojo sektoriaus išlaidos išliko mažesnės nei Prancūzijoje, Graikijoje, Austrijoje ar Suomijoje, tačiau didesnės nei Lietuvoje, Estijoje, Švedijoje ir Danijoje<sup>101</sup>.

Užimtumo struktūra atspindi stipriai decentralizuotą federalinę sistemą. Vokietija pasižymi viena mažiausių centrinio lygmens viešojo valdymo užimtumo dalių tarp ES EBPO šalių. 2015 m. viešajame sektoriuje dirbo apie 4,6 mln. darbuotojų, iš kurių tik apie 9,8 proc. dirbo federalinio lygmens viešojo valdymo institucijose. Didžiausia viešojo sektoriaus darbuotojų dalis tenka valstijų ir vietos lygmenims, ypač vietos lygmens viešojo valdymo institucijoms, kur atliekama didžioji dalis paslaugų teikimo funkcijų. Tokios funkcijos, tokios kaip policija, mokyklos, universitetai ir sveikatos apsauga, daugiausia priskiriamos valstijų kompetencijai<sup>102</sup>. Galiausiai Vokietijos viešojo valdymo sistema išskiriama stipria administracine kultūra, grindžiama atskira administracinės teisės sistema, teisiniu išsilavinimu ir savitu valstybės tarnautojų statusu. Valstybės tarnautojai turi ypatingą teisinį statusą, kylantį iš istorinių santykių su valstybe ir viešųjų užduočių suverenumu. Tai apima visą gyvenimą trunkančią darbo teisę, karjeros sistemas, paaukštinimus pagal stažą ir aukštą apsaugos nuo perkėlimo

---

<sup>98</sup> Greve (2018).

<sup>99</sup> Wegrich, Hammerschmid (2018).

<sup>100</sup> Kuhlmann, Bogumil (2021).

<sup>101</sup> Eurostat (2023a; 2023b).

<sup>102</sup> Wegrich, Hammerschmid (2018).

lygį. Dėl šių ypatumų valstybės tarnautojų mobilumas tarp viešojo ir privataus sektorių yra labai ribotas, o tai turi tiesioginę įtaką reformų tempui ir lankstumui<sup>103</sup>.

**Prancūzija.** Vienas iš pagrindinių Prancūzijos viešojo valdymo modernizavimo tikslų – didinti regionų patrauklumą kaip gyvenimo ir darbo vietą. COVID-19 pandemija dar labiau išryškino kokybiškų ir prieinamų viešųjų paslaugų poreikį visoje šalies teritorijoje. Tačiau ne visos administracijos, įskaitant regionų lygmenį, yra vienodai patrauklios potencialiems valstybės tarnautojams, o kai kurios susiduria su reikšmingais sunkumais pritraukiant reikiamų kompetencijų darbuotojus. Tai daro tiesioginį poveikį viešųjų paslaugų prieinamumui ir kokybei bei prisideda prie regioninių skirtumų gilėjimo. Atsižvelgdamas į šiuos iššūkius, Administracijos ir viešųjų paslaugų generalinis direktoratas (pranc. k. *Direction générale de l'administration et de la fonction publique*, DGAFP) įgyvendino žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo iniciatyvas, orientuotas į valstybės tarnybos patrauklumo stiprinimą teritoriniu lygmeniu. Tai ypač aktualu nuosekliai vykdant dekoncentracijos ir decentralizacijos reformas, kurios didina reikalavimus vietos ir regionų lygmens viešojo valdymo institucijų gebėjimams<sup>104</sup>

Prancūzijos valstybės tarnyba yra suskirstyta į tris pagrindines šakas: centrinio lygmens viešojo valdymo institucijų, teritorinių viešojo valdymo institucijų ir ligoninių valstybės tarnybą. Iš viso jose dirba apie 5,2 mln. darbuotojų: beveik pusė – centrinio lygmens viešojo valdymo institucijose, apie 31 proc. – vietos lygmens viešojo valdymo institucijose ir apie 20 proc. – ligoninių sektoriuje. Kiekvienai valstybės tarnybos šakai taikomos nacionaliniu lygmeniu nustatytos taisyklės, o teisėjams ir kariškiams galioja atskiri specialieji reglamentai. Prancūzijos valstybės tarnyba tradiciškai grindžiama karjeros modeliu – pagrindinis patekimo į tarnybą kelias yra konkursas, o įdarbinimo procedūros iš esmės išlieka centralizuotos. Nors tam tikrais atvejais taikomos darbo sutartys, valstybės tarnautojai gali dirbti tiek pagal viešąją, tiek pagal privatinę teisę, o dalis jų turi neterminuotą (visą gyvenimą trunkančią) tarnybos formą<sup>105</sup>.

2015 m. viešojo valdymo institucijose dirbo apie 5,29 mln. darbuotojų, įskaitant tiek valstybės tarnautojus (pranc. k. *fonctionnaires*), tiek dirbančius pagal darbo sutartis (pranc. k. *contractuels*). Ši struktūra atspindi istoriškai susiformavusią stiprią centralizuotą viešojo valdymo sistemą, kuri kartu remiasi plačiu decentralizuotų viešojo valdymo institucijų tinklu visoje šalies teritorijoje. Pagal viešojo sektoriaus dydį Prancūzija išsiskiria ES kontekste – viešajame sektoriuje dirba apie 24,4 proc. visos darbo jėgos, o tai yra vienas aukščiausių rodiklių tarp ES šalių, priklausančių EBPO. 2019 m. Prancūzijos viešojo sektoriaus išlaidos sudarė 55,6 proc. BVP – tai buvo didžiausias rodiklis tarp EBPO šalių. Pagrindinę šių išlaidų dalį sudarė socialinė apsauga (23,9 proc. BVP), reikšmingai viršijanti EBPO vidurkį (13,3 proc.)<sup>106</sup>

Apibendrinant galima teigti, kad visos analizuotos šalys nuosekliai įgyvendina viešojo valdymo reformas, apimančias institucinių struktūrų ir funkcijų peržiūrą, valstybės tarnybos modernizavimą bei viešųjų paslaugų prieinamumo ir kokybės stiprinimą. Tačiau reformų rezultatai ir poveikis gali būti suprantami tik atsižvelgiant į konkrečios šalies institucinį, socialinį ir ekonominį kontekstą. Dėl šios priežasties tiesioginis šalių reformų „sėkmės“ lyginimas ar vienareikšmiškų panašumų bei skirtumų išskyrimas nėra tikslingas, ypač neatsižvelgiant į reikšmingus socioekonominius ir demografinius skirtumus tarp valstybių.

<sup>103</sup> Wegrich, Hammerschmid (2018); Becker, Bauer (2020).

<sup>104</sup> OECD Public Governance Policy Papers (2023).

<sup>105</sup> Larat (2018).

<sup>106</sup> Larat (2018); OECD Government at a Glance (2021).

## 1.4. Viešojo valdymo inovacijų diegimo kryptys

**Lietuva.** Lietuva didžiausią pažangą viešojo valdymo inovacijų srityje yra pasiekusi per skaitmenizaciją. 2012 m. prisijungusi prie Atviros Vyriausybės partnerystės (angl. *Open Government Partnership*), Lietuva įsipareigojo nuosekliai plėsti elektroninių paslaugų pasiūlą ir gerinti jų kokybę. Per pastarąjį dešimtmetį pasiekta reikšminga pažanga, atspindinti e. paslaugų apimtį, naudojamumą ir kuriamą vertę gyventojams bei verslui<sup>107</sup>.

Lietuvos skaitmeninės transformacijos pažangą tarptautiniu mastu patvirtina ir Pasaulio banko 2022 m. paskelbtas *GovTech skaitmeninės transformacijos brandos indeksas* (angl. k. *GovTech Maturity Index*, GTMI), kuriame Lietuva per kelerius metus pakilo iš 39 į 8 vietą pasaulyje. Palyginimui, pirmąją vietą užėmė Pietų Korėja, Estija – šeštąją, Latvija – dvidešimt septintąją. GTMI yra viena iš išsamiausių tarptautinių priemonių, skirtų viešojo sektoriaus skaitmeninei transformacijai vertinti, apimanti keturias pagrindines sritis: piliečių įsitraukimo integravimą, viešųjų paslaugų teikimo tobulinimą, GovTech sprendimų skatinimą ir pagrindinių valdžios informacinių sistemų palaikymą. Stipriausias Lietuvos rezultatas fiksuotas viešųjų paslaugų teikimo srityje. Prie šio proveržio reikšmingai prisidėjo 2020 m. atnaujinta Valstybinės mokesčių inspekcijos mokesčių deklaravimo sistema, taip pat nuoseklus „GovTech Enablers“ ekosistemos stiprinimas. Pastaraisiais metais šioje srityje aktyviai dirbo ir Inovacijų agentūros „GovTech Lab“ komanda, kuri prisidėjo prie Lietuvos pozicijų gerėjimo. Kiti vertinti aspektai buvo piliečių įsitraukimas (per platformą ePiliētis.lt) ir pagrindinių valdžios sistemų palaikymas, įskaitant valstybės informacinių išteklių debesį ir e. paslaugų platformas<sup>108</sup>.

**Estija.** Estija dažnai laikoma viena pažangiausių Šiaurės Europos–Baltijos regiono valstybių skaitmeninio viešojo valdymo srityje, pasižyminčia efektyviu viešuoju valdymu ir aktyvia piliečių įgalinimo politika. Naujausi Estijos viešojo valdymo reformos tikslai orientuoti į didesnę efektyvumą ir institucijų konsolidavimą, platesnę IT ir e. sprendimų taikymą administracinei naštai mažinti, efektyvesnę centrinio lygmens viešojo valdymo institucijų veikimą, taip pat viešojo sektoriaus darbuotojų dalies bendroje darbo jėgoje ir viešojo sektoriaus išlaidų BVP procento išlaikymą tame pačiame lygyje<sup>109</sup>.

Vis dėlto viešojo valdymo inovacijų kūrimas ir diegimas Estijoje dažniausiai vyksta pavienių institucijų lygmeniu, o ne horizontaliai visame viešojo valdymo sektoriuje. Inovatyvių sprendimų įgyvendinimas neretai priklauso nuo atskirų lyderių vizijos, asmeninės motyvacijos ir iniciatyvos, o ne nuo nuoseklios, visą viešąjį valdymą apimančios inovacijų politikos<sup>110</sup>. Tai lemia nevienodą inovacijų mastą ir tvarumą skirtingose viešojo valdymo institucijose. Be to, ne visos skaitmeninio iniciatyvos Estijoje yra sėkmingai įgyvendinamos. Pavyzdžiui, e. dalyvavimo platforma „Osale.ee“ nepasiekė numatytų naudojimo ir kokybinių tikslų ir buvo neigiamai įvertinta visų pagrindinių suinteresuotųjų grupių<sup>111</sup>. Taip pat Estija susidūrė su sunkumais įgyvendindama Europos Komisijos valdomos Šengeno informacinės sistemos (SIS) plėtrą. Nors susitarimai buvo pasiekti dar 2018 m., 2021 m. darbai nebuvo baigti, o atlikti sistemos testai atskleidė reikšmingas problemas, įskaitant apie 10 proc. duomenų praradimą, nepriimtina duomenų kokybę ir kitas technines klaidas, todėl nebuvo realių galimybių užbaigti projekto iki 2022 m.<sup>112</sup>.

Nepaisant šių nesėkmių, Estijoje vyrauja požiūris, kad klaidos ir neįgyvendinti sprendimai yra svarbios pamokos ateities skaitmeninio iniciatyvoms. Skaitmeninės transformacijos procesai nėra stabdomi – priešingai, tęsiamos paieškos, kaip sustiprinti institucijų

<sup>107</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija (2023).

<sup>108</sup> Lithuania Co-Create (2023).

<sup>109</sup> Sarapuu, Saarniit (2020).

<sup>110</sup> Pesti, Randma-Liiv (2018).

<sup>111</sup> Toots (2019).

<sup>112</sup> Punk (2022).

bendradarbiavimą, pagerinti sprendimų koordinavimą ir užtikrinti didesnę skaitmeninių sprendimų tvarumą ateinančiais laikotarpiais.

**Suomija.** Viešojo valdymo inovacijų kūrimas ir diegimas susijęs su išvystyta ateities prognozavimo ir strateginio planavimo sistema Suomijoje. Suomijos parlamento Ateities komitetas, Sitra – inovacijų fondas, atskaitingas Suomijos parlamentui, Ministro Pirmininko biuro Strateginio valdymo departamentas, regionų ir savivaldybių asociacijos bei įvairūs tinklai yra svarbiausios institucijos, kurios prisideda prie ateities ekosistemos kūrimo Suomijoje<sup>113</sup>.

**Švedija.** Švedija yra viena iš skaitmeninių technologijų įsisavinimo ir taikymo lyderių tiek tarp įmonių, tiek tarp gyventojų. Šaliai būdinga gerai išvystyta skaitmeninė infrastruktūra, platus interneto naudojimas ir stipri informacinių ir ryšių technologijų inovacijų ekosistema. 2022 m. Europos Komisijos Skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indekse (DESI) Švedija užėmė 4 vietą tarp 27 ES valstybių narių<sup>114</sup>. Remdamasi vystomojo bendradarbiavimo (angl. k. *Development Collaboration*) strategija, Švedija siekia užtikrinti aukštą gyvenimo kokybę visiems gyventojams, todėl viešojo valdymo institucijų veikla grindžiama efektyvumo, prieinamumo ir paslaugų kokybės principais.

**Danija.** Viešojo valdymo inovacijų kūrimas ir diegimas yra viena iš nuoseklių Danijos viešojo valdymo tobulinimo krypčių. Pastaraisiais metais visų lygių viešojo valdymo institucijos kryptingai integravo skaitmeninius sprendimus į viešųjų paslaugų teikimą, todėl Danija laikoma viena labiausiai skaitmenizavusių viešąjį valdymą valstybių<sup>115</sup>. Skaitmenizacijos tikslai ir politikos kryptys Danijoje buvo nuosekliai remiami politinėmis iniciatyvomis centrinio, regionų ir vietos lygmenimis, daug dėmesio skiriant visos šalies fiksuoto ir mobiliojo plačiajuosčio ryšio aprėpčiai. Viešųjų skaitmeninių sprendimų finansavimas grindžiamas bendra atsakomybe: kiekvienas viešojo valdymo lygmuo atsako už savo skaitmenizaciją, o verslo sektorius taip pat aktyviai įtraukiamas. Valstybė dažniausiai suteikia pradinį finansavimą, kuris papildomas kitų dalyvių investicijomis, o bendriems sprendimams (angl. k. *joint solutions*) skiriamas atskiras valstybės finansavimas<sup>116</sup>. Viešojo valdymo inovacijos laikomos viena iš Danijos viešojo valdymo stiprybių, o tokie iššūkiai kaip visuomenės senėjimas ir klimato kaita dar labiau skatina nuolatinį viešojo valdymo modernizavimą.

**Vokietija.** Nors Vokietijos viešajam valdymui tradiciškai būdinga stipri legalistinė kultūra ir hierarchinė kontrolės sistema, pastarųjų reformų rezultatai rodo tam tikrą poslinkį link piliečio-kliento perspektyvos, didesnio piliečių įtraukimo ir skaidresnio išteklių naudojimo. Vis dėlto Vokietijos viešojo valdymo inovacijų vertinimai ne visuomet sutampa su visuomenės suvokimu, ypač dėl administracinės sistemos struktūrinių ypatumų, pasižyminčių aukštu stabilumo lygiu, procedūrine logika ir ryškia nesėkmių vengimo kultūra. Nors tradicinių viešųjų paslaugų kokybė dažniausiai vertinama palankiai, vienas ryškiausių viešojo valdymo tobulinimo trūkumų išlieka skaitmenizacijos ir skaitmeninio valdymo plėtros tempas<sup>117</sup>.

**Prancūzija.** Prancūzijos viešasis sektorius, kuriame dirba apie 5 mln. darbuotojų, disponuoja reikšmingais instituciniais ir žmogiškaisiais ištekliais, leidžiančiais prisitaikyti prie ateities iššūkių. Viešojo valdymo inovacijų diskurse pabrėžiama būtinybė „iš naujo apibrėžti asmens pirmenybę skaitmeniniame amžiuje“, akcentuojant, kad skaitmeniniai sprendimai turi tarnauti žmogui, o ne tapti savitiksliu procesu<sup>118</sup>. Inovacijų impulsas

---

<sup>113</sup> OECD (2022a).

<sup>114</sup> OECD Public Governance Reviews (2023).

<sup>115</sup> Greve (2018).

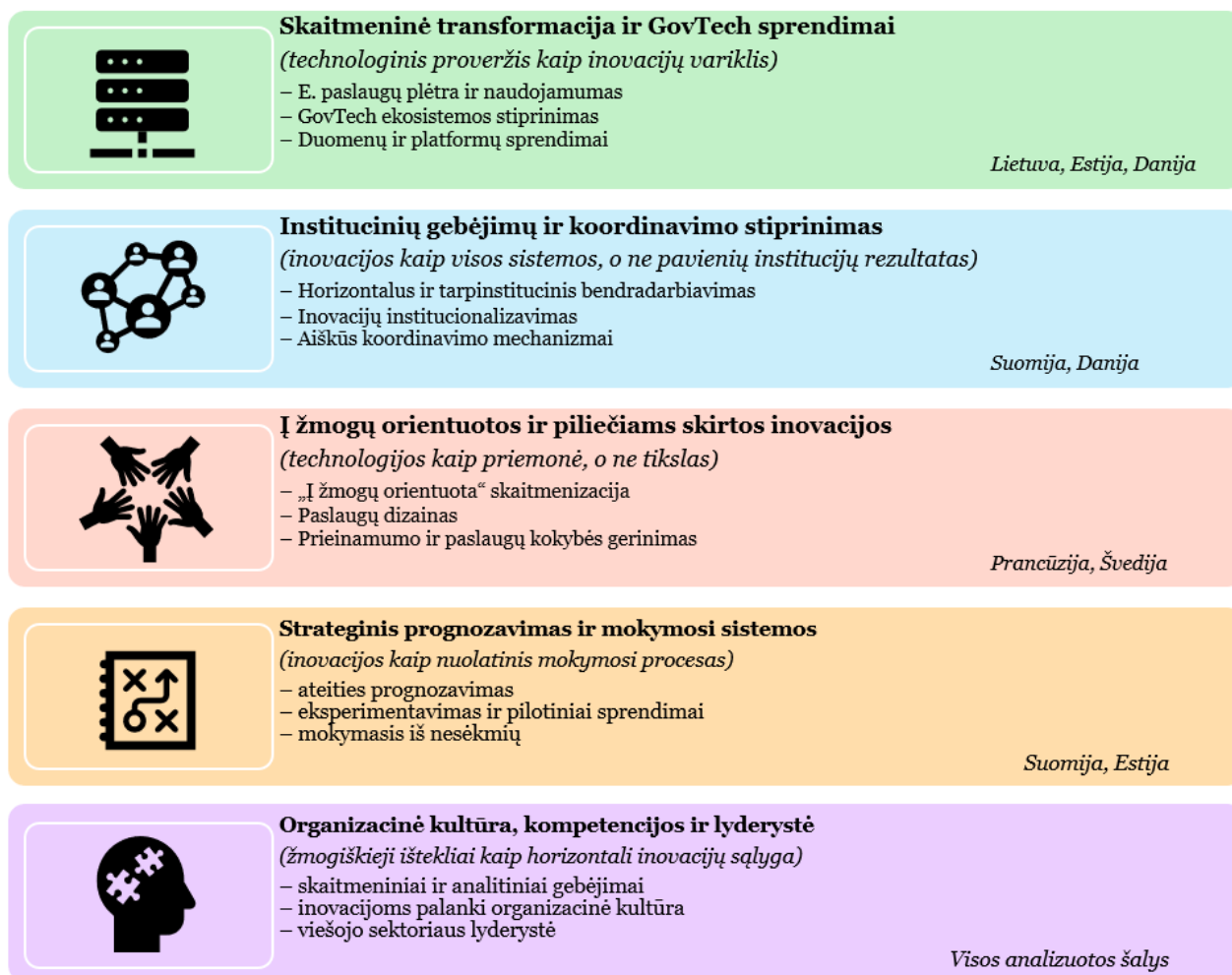
<sup>116</sup> Scupola (2018).

<sup>117</sup> Wegrich, Hammerschmid (2018).

<sup>118</sup> Direction interministérielle de la transformation publique (2017).

siejamas su „į žmogų orientuotų“ sprendimų diegimu, skirtų piliečių gyvenimo kokybei gerinti. 2023 m. paskelbtoje *Efektivaus viešojo veikimo skaitmeninėje strategijoje* numatyta stiprinti viešųjų organizacijų pertvarką, plėtoti valstybės tarnautojų skaitmeninius įgūdžius, gerinti duomenų panaudojimą ir užtikrinti valstybės skaitmeninį suverenitetą, investuojant į skaitmeninio produktyvumo priemones.

Analizuotų valstybių viešojo valdymo inovacijų diegimas pasižymi penkiomis kryptimis (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Viešojo valdymo inovacijų diegimo pagrindinės kryptys

Analizuojant viešojo valdymo inovacijų patirtis, matyti, kad dauguma valstybių renkasi skaitmenizacijos kelią, siekdamas didesnio viešųjų paslaugų prieinamumo ir kokybės, geresnės viešojo valdymo institucijų ir piliečių komunikacijos bei skaidresnio valdymo. Tačiau skaitmeninės inovacijos savaime nėra pakankamos – jų sėkmė priklauso nuo nuoseklaus žmogiškųjų išteklių stiprinimo, institucinių gebėjimų plėtos ir gebėjimo keisti organizacinę kultūrą viešajame valdyme.

### 1.5. Visuomenės į(si)traukimo praktikos

**Lietuva.** Pastebima, kad Lietuvos visuomenė yra fragmentuota, mažai diskutuojanti, o sprendimų priėmėjai nėra linkę puoselėti suinteresuotųjų šalių įtraukimo į sprendimų priėmimą ir grįžtamojo ryšio kūrimą kultūros, be to, žmonių pasitikėjimas savo gebėjimais veikti politiniame procese Lietuvoje vertinamas žemais balais. Taigi, trūksta visuomenės į(si)traukimo į sprendimo priėmimą praktikos ir kultūros. Todėl siūloma naudoti įvairesnius

metodus, kurie įveiklėtų piliečių dalyvavimą, įgalintų jų įsitraukimą į viešųjų paslaugų tobulinimą ir atlieptų jų lūkesčius vykdant viešosios politikos intervencijas: „smėlio dėžė“, gyvosios laboratorijos (anglų k. living labs), iššūkio prizai ir kiti minios talkos metodai, elgsenos mokslų įžvalgų (anglų k. behavioural insights), sužaidybimo (anglų k. gamification) metodų ir kt. taikymas<sup>119</sup>.

Lietuvos gyventojai vis dar nepasitiki valdžios institucijomis. *Piliečių pasitikėjimo* valdžios institucijomis rodiklis artėja prie ES vidurkio, tačiau pasitikėjimas įstatymų leidžiamąja valdžia (Seimu) yra vienas žemiausių tarp ES narių. 2025 m. lapkričio mėn. duomenimis, Seimu pasitiki vos 10,1 proc., Vyriausybe – 16,8 proc., o savivaldybėmis – 37,8 proc. gyventojų<sup>120</sup>.

Nuo 2024 m. Lietuvos savivaldybių bendras skaidrumo lygis išaugo pusantro karto. Tai rodo „Transparency International“ Lietuvos skyriaus (TILS) savivaldybių skaidrumo tyrimas. 2022 m. savivaldybės surinko 85 balus iš 100, 2018 m. – 69 balus, 2014 m. – 56 balus. Beveik visos savivaldybės iš 60 skelbia apie galimybes gyventojams dalyvauti sprendimų priėmimo (57). Sprendimus dėl gyventojų pateiktų pasiūlymų viešai skelbia pusė savivaldybių (34)<sup>121</sup>.

Dauguma Lietuvos gyventojų (51 proc.) teigia esą patenkinti sveikatos apsaugos sistema. Tačiau tik 37 proc. gyventojų yra patenkinti teismų ir švietimo sistemomis, tuo tarpu EBPO šalių vidurkiai – atitinkamai 56 ir 67 proc.)<sup>122</sup>.

2024 m. Vidaus reikalų ministerijos atliktas tyrimas atskleidė, kad gyventojų pasitikėjimas valstybės lygmens viešojo valdymo institucijomis pasiekė aukščiausią lygį per pastarąjį dešimtmetį – 67 proc., o nepasitikinčiųjų dalis sumažėjo iki 27 proc., 6 proc. gyventojų neturėjo nuomonės<sup>123</sup>. Lyginant su ankstesniais metais, nuo 2015 m. pasitikėjusiųjų dalis padidėjo 26 proc. punktais (nuo 41 proc. iki 67 proc.), o nepasitikinčiųjų dalis sumažėjo 9 proc. punktais (nuo 36 proc. iki 27 proc.). Tai rodo, kad per dešimtmetį iš esmės piliečių pasitikėjimas viešojo valdymo institucijomis sustiprėjo. Be to, asmeninė sąveika su valstybės ar savivaldybių įstaigomis turi teigiamą poveikį pasitikėjimui – 2024 m. 69 proc. gyventojų, turėjusių reikalų su įstaigomis, jomis pasitikėjo, palyginti su 66 proc. neturėjusių tokių patirčių. Tai rodo, kad teigiama vartotojų patirtis viešojo valdymo institucijose tiesiogiai stiprina pasitikėjimą institucijomis, o institucijų aptarnavimo kokybė tampa vienu svarbiausių pasitikėjimo šaltinių.

**Estija.** Estija laikoma viena pažangiausių Šiaurės Europos ir Baltijos regiono valstybių. Šaliai būdingas aukštas viešojo valdymo efektyvumas ir kryptingas piliečių įgalinimas, pasitelkiant skaitmeninius sprendimus. Vienas ryškiausių pavyzdžių, stiprinančių demokratinius procesus viešajame valdyme, yra „Žmonių iniciatyvos“ (*Rahvaalgatus.ee*) – skaitmeninė platforma, sudaranti galimybes piliečiams tiesiogiai dalyvauti formuojant viešąją politiką ir teisėkūrą. Per septynerius metus ši iniciatyva iš nišinės pilietinės platformos išaugo į reikšmingą viešojo valdymo instrumentą, galintį inicijuoti viešas diskusijas ir daryti realią įtaką teisės aktų pakeitimams<sup>124</sup>.

Pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis rodikliai Estijoje išlieka aukštesni nei EBPO šalių vidurkiai. Beveik pusė Estijos gyventojų (47 proc.) nurodo, kad labai arba labiau nei vidutiniškai pasitiki nacionaline vyriausybe, o 54 proc. – vietos lygmens viešojo valdymo institucijomis (EBPO vidurkiai atitinkamai siekia 41 ir 47 proc.). Taip pat 52 proc. gyventojų teigia pasitikintys valstybės tarnyba, kuri laikoma svarbia viešojo valdymo institucine atrama (EBPO vidurkis – 50 proc.). Estijoje taip pat fiksuojamas aukštas gyventojų

<sup>119</sup> Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Tyrimų skyrius (2023a).

<sup>120</sup> Vilmorus (2025).

<sup>121</sup> Transparency International Lietuvos skyrius (2023).

<sup>122</sup> OECD Government at a Glance (2023f).

<sup>123</sup> Gelčytė, Vileikienė (2025).

<sup>124</sup> European Citizens' Initiative Forum (2023).

pasitenkinimas viešojo valdymo institucijų teikiamomis paslaugomis. Apie 66 proc. gyventojų yra patenkinti sveikatos apsaugos ir švietimo sistemomis (rodikliai artimi EBPO vidurkiui), o 63 proc. – teismų sistema, t. y. net 7 procentiniais punktais daugiau nei EBPO šalių vidurkis. Ypač išsiskiria administracinių paslaugų vertinimas: jomis patenkinti 75 proc. Estijos gyventojų, palyginti su 63 proc. EBPO šalių vidurkiu<sup>125</sup>.

**Suomija.** Suomijoje viešojo valdymo sistemoje sėkmingai veikia tarpsektorinės partnerystės, kurios naudojamos visuomenės interesams tenkinti ir sudėtingiems viešosios politikos iššūkiams spręsti. Šalis dažnai įvardijama kaip viena pažangiausių ir mažiausiai korumpuotų viešojo valdymo sistemų pasaulyje, taip pat išsiskirianti inovatyviais sprendimais, skirtais piliečių į(si)traukimui į viešojo valdymo procesus<sup>126</sup>.

Aukštas viešojo valdymo institucijų patikimumas atsispindi ir gyventojų pasitikėjimo rodikliuose. Suomija yra viena iš EBPO šalių, kuriose pasitikėjimas viešojo valdymo institucijomis yra didžiausias. Daugiau nei šeši iš dešimties gyventojų nurodo, kad labai arba labiau nei vidutiniškai pasitiki nacionaline vyriausybe (61 proc.) ir valstybės tarnyba (66 proc.), kai EBPO šalių vidurkiai siekia atitinkamai 41 proc. ir 50 proc. Gyventojų pasitenkinimas viešojo valdymo institucijų teikiamomis paslaugomis Suomijoje taip pat yra itin aukštas. Apytiksliai 85 proc. gyventojų yra patenkinti švietimo sistema, o 82 proc. – teismų sistema; abu rodikliai gerokai viršija EBPO šalių vidurkius. Sveikatos priežiūros sistema yra patenkinti daugiau nei du trečdaliai suomių (70 proc.), kai EBPO vidurkis sudaro 68 proc.<sup>127</sup>.

**Švedija.** Be Švedijos viešojo valdymo administracinei kultūrai būdingų skaidrumo principų ir M. Weber idealų, šalyje ryškus ir nuoseklus dėmesys efektyvumui, produktyvumui bei tam, kas dažnai apibūdinama kaip veiklos (angl. k. *performance*) kultūra. Viešojo valdymo institucijose stipriomis normomis įvardijami atsakingas mokestinių pajamų naudojimas ir aukštos kokybės rezultatų siekis, kad formuoja orientaciją į veiklos rezultatus ir paslaugų kokybę visame viešajame valdyme<sup>128</sup>.

Švedijos viešojo valdymo sistemoje taip pat plačiai taikomos piliečių į(si)traukimo formos, ypač vietos ir regionų lygmenyse. Švedijos vietos valdžios ir regionų asociacijos (SALAR) įgyvendinama Piliečių dalyvavimo programa grindžiama dviem tarpusavyje susijusiomis kryptimis: sistemingu dalijimusi žiniomis ir praktinių piliečių dialogo metodų plėtra. Per šią programą beveik visos savivaldybės ir regionai vykdo struktūruotas piliečių dialogo veiklas, kurios tampa neatsiejama viešojo valdymo institucijų darbo dalimi<sup>129</sup>.

Gyventojų pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis rodikliai Švedijoje yra nuosaikūs. 2021 m. kiek mažiau nei keturi iš dešimties gyventojų nurodė, kad labai arba labiau nei vidutiniškai pasitiki nacionaline vyriausybe (39 proc.), valstybės tarnyba (40 proc.) ir vietos valdžia (38 proc.). Tuo tarpu pasitikėjimas parlamentu (44 proc.) viršijo EBPO šalių vidurkį (39 proc.). Nepaisant santykinai vidutinio pasitikėjimo lygio, Švedijos gyventojų pasitenkinimas viešojo valdymo institucijų teikiamomis paslaugomis yra palyginti aukštas. Pasitenkinimas sveikatos apsaugos, teismų ir švietimo sistemomis viršija 70 proc. ir yra didesnis nei atitinkami EBPO šalių vidurkiai. Administracinėmis paslaugomis patenkinti 60 proc. Švedijos gyventojų, kas yra šiek tiek mažiau nei EBPO vidurkis (63 proc.)<sup>130</sup>.

**Danija.** Danija pasižymi giliomis skaidraus ir atviro viešojo valdymo tradicijomis. Viešojo valdymo institucijų skaidrumo ir atskaitomybės rodikliai nuosekliai rodo vieną geriausių situacijų tarptautiniu mastu – Danija nuolat užima aukščiausias pozicijas Korupcijos

<sup>125</sup> OECD Government at a Glance (2023b).

<sup>126</sup> Maptionnaire (2023).

<sup>127</sup> OECD Government at a Glance (2023c).

<sup>128</sup> Wockelberg, Ahlbäck Öberg (2018).

<sup>129</sup> Sweriges Kommuner och Regioner (2023).

<sup>130</sup> OECD Government at a Glance (2023g).

suvokimo indekse. Vietos lygmens viešojo valdymo institucijos laikomos veiksmingomis ir gebančiomis užtikrinti aukštos kokybės viešųjų paslaugų teikimą gyventojams. Danija taip pat laikoma išplėtotą gerovės valstybe, kuri kryptingai naudoja reikšmingus viešuosius išteklius ekonomikos augimui skatinti, piliečių ir verslo poreikiams atliepti bei bendradarbiavimu grindžiamiems sprendimams spręsti sudėtingus visuomenės iššūkius<sup>131</sup>.

Gyventojų pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis rodikliai Danijoje yra palyginti aukšti. Maždaug pusė gyventojų nurodo, kad labai arba labiau nei vidutiniškai pasitiki centrine valdžia (49 proc.) ir vietos valdžia (47 proc.), o valstybės tarnyba pasitiki 52 proc. respondentų. Pasitikėjimas parlamentu siekia 51 proc. ir 12 procentinių punktų viršija EBPO šalių vidurkį (39 proc.). Danijoje taip pat fiksuojamas itin aukštas gyventojų pasitenkinimas viešojo valdymo institucijų teikiamomis paslaugomis. Daugiau nei 80 proc. gyventojų yra patenkinti teismų sistema, sveikatos priežiūros ir švietimo paslaugomis. Pasitenkinimas administracinėmis paslaugomis atitinka EBPO šalių vidurkį ir siekia 63 proc.<sup>132</sup>.

**Vokietija.** Dėl federalinės sandaros ir ryškiai decentralizuotos institucinės aplinkos Vokietijos viešasis valdymas dažnai laikomas daugiapakopio valdymo ir stiprios vietos savivaldos pavyzdžiu. Daugiapakopis valdymas Vokietijoje grindžiamas nuolatiniais ryšiais tarp federalinio, žemių ir vietos lygmenų, kai sprendžiant viešojo valdymo klausimus taikomi atstovavimo, informavimo, konsultavimosi ir koordinavimo mechanizmai.

Žemių interesai federaliniu lygmeniu atstovaujami per Bundesratą, o vietos savivaldos interesus gina specializuotos savivaldybių ir rajonų asociacijos, kurios dalyvauja konsultacijose dėl teisėkūros iniciatyvų, galinčių turėti įtakos vietos viešojo valdymo institucijų kompetencijai. Teisės aktų projektai, darantys poveikį vietos ar regioniniam lygmeniui, sistemingai derinami su šiomis asociacijomis, o tam tikrais atvejais vyksta tiesioginės konsultacijos su federalinių institucijų politine vadovybe. Koordinavimo srityje svarbų vaidmenį atlieka Bundesratas, kurio pritarimas reikalingas daugeliui federalinių reformų, taip pat žemių išitraukimas atstovaujant Vokietijai Europos Sąjungos lygmeniu žemių kompetencijai priskirtais klausimais<sup>133</sup>.

Daugiapakopio viešojo valdymo prieiga ypač taikoma sprendžiant kompleksinius tarpsektorinius klausimus, tokius kaip klimato kaitos švelninimas ar oro taršos mažinimas, kai į sprendimų formavimą įtraukiamos ir mažų teritorinių vienetų viešojo valdymo institucijos, siekiant suderinti nacionalinius tikslus su vietos poreikiais ir pajėgumais<sup>134</sup>.

Gyventojų pasitenkinimas viešojo valdymo institucijų teikiamomis paslaugomis Vokietijoje yra nevienodas. Pasitikėjimas sveikatos priežiūros ir teismų sistemomis viršija EBPO šalių vidurkius – atitinkamai 79 proc. ir 70 proc. gyventojų nurodo esantys patenkinti šiomis paslaugomis (EBPO vidurkiai – 68 proc. ir 56 proc.). Tuo tarpu pasitenkinimas švietimo sistema siekia 62 proc. ir yra 5 procentiniais punktais mažesnis nei EBPO vidurkis (67 proc.)<sup>135</sup>.

**Prancūzija.** Prancūzija, turinti galias demokratinio valdymo tradicijas, taiko įvairias piliečių į(si)traukimo į sprendimų priėmimą formas, kurios integruojamos į viešojo valdymo institucijų veiklą. Tarp jų – visuomenės debatai, dalyvaujamas biudžetas ir kitos struktūruotos dialogo su visuomene priemonės, skirtos stiprinti piliečių dalyvavimą ir sprendimų legitimumą<sup>136</sup> (Agence nationale de la cohésion des territoires, 2022).

Gyventojų pasitikėjimas viešojo valdymo institucijomis Prancūzijoje yra nevienodas. Šiek tiek daugiau nei ketvirtadalis gyventojų nurodo, kad labai arba labiau nei vidutiniškai

<sup>131</sup> Greve (2018); Krogh ir kt. (2022).

<sup>132</sup> OECD Government at a Glance (2023a).

<sup>133</sup> European Committee of the Regions (2023).

<sup>134</sup> Nagel, Bravo-Laguna (2022).

<sup>135</sup> OECD Government at a Glance (2023e).

<sup>136</sup> Agence nationale de la cohésion des territoires (2022).

pasitiki nacionaline vyriausybe (28 proc.), o tai yra mažiau nei EBPO šalių vidurkis (41 proc.). Tuo tarpu pasitikėjimas valstybės tarnyba (52 proc.) ir vietos valdžios institucijomis (48 proc.) viršija EBPO vidurkius. Pasitikėjimas parlamentu išlieka santykinai žemas – jį nurodo tik 26 proc. gyventojų. Prancūzijos gyventojų pasitenkinimas viešojo valdymo institucijų teikiamomis viešosiomis paslaugomis yra palyginti aukštas. Apytiksliai 74 proc. gyventojų yra patenkinti sveikatos priežiūros sistema ir 71 proc. – švietimo sistema, atitinkamai 6 ir 4 procentiniais punktais viršijant EBPO šalių vidurkius. Tuo tarpu pasitenkinimas administracinėmis paslaugomis siekia 52 proc. ir yra 11 procentinių punktų mažesnis nei EBPO vidurkis (63 proc.)<sup>137</sup>.

Apibendrinant galima teigti, kad visose analizuotose valstybėse viešojo valdymo institucijos kryptingai siekia įtraukti piliečius į sprendimų priėmimo procesus, taikydamos skirtingas priemogas ir dalyvavimo formas. Šios priemogos pasirenkamos atsižvelgiant į nacionalinius kontekstus – visuomenės nuostatas, kultūrinius ir mentalinius ypatumus. Valstybės mokosi viena iš kitos, perima ir adaptuoja gerąją praktiką, siekdamos stiprinti piliečių pasitikėjimą viešojo valdymo institucijomis, didinti pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis ir gerinti skaidrumo situaciją viešajame valdyme.

## 1.6. Viešojo valdymo praktikų lyginamosios analizės išvalgos

Atlikta Lietuvos ir Europos Sąjungos valstybių (Estijos, Suomijos, Švedijos, Danijos, Vokietijos ir Prancūzijos) viešojo valdymo analizė rodo, kad, nepaisant skirtingų viešojo valdymo tradicijų ir institucinės sandaros, viešojo valdymo sistemoms būdingi bendri struktūriniai ir funkciniai bruožai (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Lyginamosios analizės esminės išvalgos

Aspektas	Lietuva	Skandinavijos šalys (Estija, Suomija, Švedija, Danija)	Vokietija / Prancūzija
Viešojo valdymo koordinavimas	Vidaus reikalų sritis	Finansų ministerijos	Vidaus reikalų / valstybės tarnybos sritis
Valdymo lygmenys	2	2–3	3
Viešojo valdymo institucijų spektras	Platus	Platus	Siauresnis
Administracinės / viešosios paslaugos	Aiškliai atskirtos	Neatskiriamos	Aiškliai atskirtos (Vokietija)
Kitų sektorių įtraukimas į viešųjų paslaugų teikimą	Ribotas	Plačiai taikomas	Vidutinis
Inovacijos viešajame valdyme	Skaitmenizacija	Skaitmenizacija + bendrakūra	Ribota skaitmenizacija
Piliečių pasitikėjimas	Žemesnis	Aukštas	Vidutinis–žemas

**Viešojo valdymo koordinavimas.** Viešąjį valdymą koordinuoja keletas institucijų, kurių atsakomybė skiriasi pagal administracinę tradiciją. Lietuvoje, kaip ir Vokietijoje bei Prancūzijoje, viešojo valdymo ir su tuo susijusios viešosios politikos formavimas koncentruojamas ministerijose, atsakingose už vidaus reikalus, valstybės tarnybą ir viešojo valdymo reformas. Tai atliepia vokiškąją-prancūziškąją viešojo valdymo tradiciją, kurioje didelis dėmesys skiriamas teisiniam reguliavimui ir institucinės sistemos stabilumui. Tuo tarpu Estijoje, Suomijoje, Švedijoje ir Danijoje viešojo valdymo klausimai dažniausiai deleguojami finansų ministerijoms. Šiose valstybėse viešasis valdymas glaudžiai siejamas su

<sup>137</sup> OECD Government at a Glance (2023d).

valstybės išteklių valdymu, gerovės valstybės viešųjų paslaugų užtikrinimu ir efektyvumo siekiu, kas būdinga skandinaviškai viešojo valdymo tradicijai.

**Viešąjį valdymą įgyvendinančių institucijų imtis.** Analizė parodė, kad Lietuvoje, Estijoje, Suomijoje, Švedijoje ir Danijoje viešojo valdymo institucijų spektras yra platus. Viešojo valdymo įgaliojimus gali turėti ne tik viešojo valdymo institucijos ir joms pavaldžios įstaigos, bet ir valstybės ar savivaldybių valdomos įmonės, asociacijos, fondai ar kt., kuriems įgaliojimai suteikti teisės aktų pagrindu. Suomijoje ši praktika išplėta labiausiai – čia išskiriamas netiesioginis viešasis valdymas, apimantis specialiųjų pavedimų bendroves, viešosios teisės fondus ir nebiudžetines organizacijas. Prancūzijoje ir Vokietijoje viešojo valdymo institucijų įvairovė yra siauresnė – viešojo valdymo funkcijas iš esmės vykdo tik viešojo valdymo institucijos ir joms pavaldžios organizacijos.

**Viešojo valdymo lygmenys ir teritorinė struktūra.** Analizuotose valstybėse veikia dviejų arba trijų lygmenų viešojo valdymo sistemos. Lietuvoje ir Estijoje dominuoja dviejų lygmenų sistema (centrinis ir vietos), o Suomijoje, Švedijoje, Danijoje, Vokietijoje ir Prancūzijoje – trijų lygmenų sistema (centrinis, regioninis ir vietos). Daugelyje šalių pastebima teritorinių struktūrų stambinimo arba bendradarbiavimo stiprinimo tendencija, siekiant sutelkti viešųjų paslaugų teikimo pajėgumus mažėjančio gyventojų skaičiaus sąlygomis. Švedijoje, Suomijoje, Danijoje ir Vokietijoje taikomi savivaldybių jungimosi ar tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo modeliai. Lietuvoje tokie modeliai kol kas taikomi ribotai, tačiau demografinės tendencijos rodo jų aktualumą ateityje.

**Administracinės ir viešosios paslaugos.** Administracinių ir viešųjų paslaugų samprata skirtingose valstybėse apibrėžiama nevienodai. Tik Lietuvoje ir Vokietijoje aiškiai teisiškai atskiriamos administracinės paslaugos ir viešosios paslaugos. Kitose analizuotose valstybėse naudojamos bendresnės sąvokos – „valstybės paslaugos“, „nacionalinės paslaugos“ arba „pagrindinės (bazinės) viešosios paslaugos“. Šias paslaugas teikia viešojo valdymo institucijos ir kiti jų įgaliosios organizacijos. Ne visose valstybėse šios paslaugos yra nemokamos – tai priklauso nuo paslaugos pobūdžio, finansavimo modelio ir nacionalinių prioritetų.

**Viešųjų paslaugų teikimas ir kitų sektorių įtraukimas.** Visose analizuotose valstybėse viešųjų paslaugų teikimo administravimas išlieka viešojo valdymo institucijų atsakomybė. Tačiau viešųjų paslaugų teikime dalyvauja ir kiti sektoriai – nevyriausybinės organizacijos ir verslo subjektai. Estijoje viešųjų paslaugų teikimas daugiausia išlieka viešojo sektoriaus rankose. Vokietijoje ir Prancūzijoje reikšmingą vaidmenį atlieka nevyriausybinės organizacijos, o Suomijoje, Švedijoje ir Danijoje aktyviai veikia visi trys sektoriai. Lietuvoje teisinė bazė leidžia įtraukti tiek nevyriausybines, tiek verslo organizacijas, tačiau praktikoje jų pajėgumai dar nėra pakankamai išplėtoti. Svarbu pabrėžti, kad kitų sektorių įtraukimas nereiškia atsakomybės perkėlimo – viešojo valdymo institucijos išlieka atsakingos už paslaugų prieinamumą, nepertraukiamumą ir kokybę.

**Inovacijos ir piliečių dalyvavimas.** Visose analizuotose valstybėse viešojo valdymo inovacijos daugiausia siejamos su skaitmenizacija. Skandinaviškai tradicijai būdingas aukštas piliečių pasitikėjimas viešojo valdymo institucijomis ir aktyvesnis piliečių įtraukimas. Lietuvoje ir Prancūzijoje pasitikėjimo lygis yra žemesnis, o piliečių įtraukimo praktikos dar nėra plačiai paplitusios. Tai rodo, kad administracinė kultūra ir viešojo valdymo tradicija daro tiesioginę įtaką visuomenės ir viešojo valdymo institucijų santykiui.

Apibendrinant galima teigti, kad atlikta Lietuvos ir kitų Europos Sąjungos valstybių viešojo valdymo analizė atskleidžia tiek bendras struktūrines tendencijas, tiek nacionalinius skirtumus, kuriuos lemia istorinės, administracinės ir institucinės tradicijos. Visose analizuotose valstybėse viešasis valdymas grindžiamas daugiapakopio valdymo logika, aiškiu viešojo valdymo institucijų vaidmenų pasiskirstymu ir viešųjų paslaugų užtikrinimu kaip pagrindine viešojo intereso įgyvendinimo forma. Skirtumai labiausiai išryškėja viešojo

valdymo koordinavimo modeliuose, viešojo valdymo institucijų spektro platume, administracinių ir viešųjų paslaugų sampratoje bei kitų sektorių įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą mastuose. Skandinaviškajai tradicijai būdingas platesnis viešojo valdymo institucijų ir partnerių ratas, aktyvesnis tarpsektorinis bendradarbiavimas ir didesnis piliečių pasitikėjimas, tuo tarpu vokiškoji ir prancūziškoji tradicijos pasižymi stipresniu teisiniu reguliavimu ir institucinės sistemos stabilumu. Lietuvos viešojo valdymo sistema daugeliu aspektų artima kontinentinei tradicijai, tačiau kartu matomos prielaidos perimti kai kurias skandinaviškosios prieigos praktikas – ypač stiprinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą, viešųjų paslaugų teikimo pajėgumų telkimą ir piliečių įtraukimo formas. Tai sudaro pagrindą tolimesnėms viešojo valdymo sistemos tobulinimo kryptims, kurios galėtų būti grindžiamos ne struktūriniu pertvarkymu, o esamų viešojo valdymo institucijų gebėjimų stiprinimu ir veikimo modelių adaptavimu.

## 2. LIETUVOS TEISĖS AKTŲ IR EBPO-SIGMA, EK PRINCIPŲ ATITIKTIS

### 2.1. EBPO-SIGMA ir EK viešojo administravimo principų, taikomų viešojo valdymo institucijoms, esmė

Viešojo valdymo veiklą šalyse lemia ne vien tradicija ar institucinė sąranga, bet ir jai keliami reikalavimai. Viešojo valdymo institucijos, atsakingos už viešąjį administravimą, turi vadovautis viešojo administravimo principais, kuriuos įvardija tiek nacionaliniai teisės aktai, tiek ir tarptautinės organizacijos.

2023 m. lapkričio mėn. *Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija* (EBPO-SIGMA programa) ir *Europos Komisija* (EK) paskelbė *Viešojo administravimo principus* – naują leidimą, skirtą viešojo valdymo institucijoms, kuriame daugiausia dėmesio skiriama skaitmeninimui, aplinkos tvarumui ir daugiapakopiam valdymui (angl. k. *multi-level governance*). Šis leidimas kaip visapusiška standartų sistema, išreiškia vertybes ir elgesį, kurių piliečiai ir organizacijos gali tikėtis iš šiuolaikinio viešojo valdymo institucijų. Be to, pirmą kartą Europoje nustatyti nauji daugiapakopio valdymo standartai<sup>138</sup>.

*Viešojo administravimo principai 3* – tai visapusiška standartų sistema, išreiškianti šiuolaikinio viešojo administravimo vertybes ir elgesį. Principai skirti Europos Sąjungos plėtrai (naujai į ES stojančios šalims ir kaimyninių šalių administravimo institucijoms), jais turėtų būti vadovaujama įgyvendinant reformas, siekiant šalinti viešojo valdymo trūkumus ir atitikti ES reikalavimus. EK ir EBPO pripažįsta, kad *geras viešasis valdymas* yra esminis veiksnys siekiant tvaraus vystymosi, ekonomikos augimo, konkurencingumo ir geresnės gyvenimo kokybės, taip pat sprendžiant pagrindinius visuomenės iššūkius tiek šiandien, tiek ateityje. Politikai ir valstybės tarnautojai (iš šalių, stojančių į ES) gali naudoti šią principų sistemą kaip *nuolatinio viešojo valdymo sistemų tobulinimo įrankį* ir kaip vadovą, skirtą kurti geresnio gyvenimo politiką, teikti kokybiškas ir į vartotoją orientuotas paslaugas, efektyviai valdyti viešąsias lėšas, skatinti skaidrumą ir atskaitomybę bei didinti piliečių pasitikėjimą viešosiomis institucijomis<sup>139</sup>.

2023 m. Viešojo administravimo principų struktūra vis dar atitinka *šešias temines sritis*, nustatytas 2014 m. plėtros strategijoje: strategija, politikos kūrimas ir koordinavimas, valstybės tarnyba ir žmoniškųjų išteklių valdymas, organizavimas, atskaitomybė ir stebėseną, paslaugų teikimas ir skaitmeninimas, viešųjų finansų valdymas (žr. 2 pav.).

*32 principuose* apibrėžiamos vertybės, elgesys ir laukiami rezultatai, o *270 sub-principų* pateikiamos išsamesnės gairės, kaip pasiekti šių rezultatų ir užtikrinti tinkamus administracinius gebėjimus (žr. 2 priedą). *Stebėsenos sistema* papildo principus ir sub-principus, apibrėždama kriterijus ir veiklos rezultatų gaires, priskirdama kriterijų svorius ir nustatydamas atitinkamus rodiklius bei antrinius rodiklius, kad būtų galima įvertinti faktinį viešojo valdymo reformų įgyvendinimą (kaip administracija veikia praktiškai) ir vėlesnius rezultatus bei poveikį (kaip jos veikla veikia visuomenę)<sup>140</sup>.

<sup>138</sup> Centre for Public Administration Research. (2023).

<sup>139</sup> OECD-SIGMA (2023).

<sup>140</sup> OECD-SIGMA (2023).



**2 pav.** Šešios viešojo administravimo principų teminės sritys, į kurias turėtų būti orientuotos viešojo valdymo reformos

Šaltinis: adaptuota pagal OECD-SIGMA, 2023.

Principus Europos Komisijos užsakymu sukūrė SIGMA (EBPO programa). Pirmasis leidimas buvo išleistas 2014 m. 2023 m. pataisytame leidime principų sistema atnaujinama pagal naujausius ES, EBPO ir kitų tarptautinių organizacijų standartus ir praktiką. Principai atnaujinti atsižvelgiant į naujus tarptautinius standartus, naujas realijas ir įgyvendinimo patirtį (inovacijos, skaitmeninimas, ekologija, informavimas, atviri duomenys, lankstus darbo susitarimas ir kt.). Dėmesys buvo skirtas ne tik stojimo į ES kontekstui, bet ir apibrėžta, kokios yra Europos Sąjungos gero viešojo valdymo vertybės. Principai yra mažiau įpareigojantys, tačiau labiau pagrįsti vertybėmis ir orientuoti į rezultatus. Horizontalios prielaidos principų įgyvendinimui (teisės aktai, institucijos, žmogiškieji gebėjimai, kultūra, rezultatai ir pan.) yra suformuluotos žangoje ir atsispindi vertinimo sistemoje per kriterijus. Daugiapakopis valdymas yra įtrauktas kaip principas ir integruotas į visas sritis. Taigi, naujoji atnaujinta, patobulinta, bet nepakeista ir vis dar atpažįstama viešojo administravimo principų struktūra yra lengviau suprantama ir leidžia geriau subalansuoti viešojo valdymo sistemą<sup>141</sup>.

Tikimasi, kad viešojo valdymo institucijos bus skaitmeninės, atviresnės ir skaidresnės, judresnės, novatoriškesnės ir ekologiškesnės, taip pat rodys didesnę atsparumą išoriniams sukrėtimams. Šioje naujoje versijoje principai suvienodinami tiek ES šalims kandidatėms, tiek ir kaimyniniams regionams, o taikymo sritis dabar apima ne tik centrinę, bet ir regionų bei vietos valdymo lygmenis, siekiant skatinti nuoseklios politikos metodą<sup>142</sup>.

Siekiant identifikuoti, kiek išskirti viešojo administravimo principai taikomi Lietuvos viešajame valdyme, atlikta minėtų principų bei Lietuvos teisės aktų ir dokumentų atitikties analizė.

<sup>141</sup> Hauser (2023).

<sup>142</sup> OECD-SIGMA (2023).

## 2.2. EBPO-SIGMA ir EK principų sąsajos su Lietuvos teisės aktais

Viešojo valdymo institucijų veiklą reglamentuoja daug įvairių teisės aktų. Todėl tikslinga ieškoti EBPO-SIGMA ir EK viešojo administravimo principų sąsajų su Lietuvoje galiojančių teisės aktų ir dokumentų, kuriais vadovaujasi minėtos institucijos savo veikloje, nuostatomis. Analizuoti tie teisės aktai, kurie naudojami Lietuvos viešojo administravimo funkcijas atliekančių viešojo valdymo institucijų veikloje: Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymas, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Taip pat atliepiant EBPO-SIGMA ir EK viešojo administravimo principus identifikuoti kiti teisės aktai ir dokumentai, kurie prisideda prie tuose principuose numatyto turinio įgyvendinimo, pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas, Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas ir kt. Taip pat minimi strateginiai dokumentai, kuriuose dėmesys yra skiriamas atitinkamoms viešojo valdymo vertybėms ir principų turiniui (žr. 3 priedą).

Išnagrinėjus, kaip EBPO-SIGMA bei EK viešojo administravimo principai atliepiami Lietuvos teisės aktuose pastebima, kad egzistuoja pakankama teisinė bazė, kuri reglamentuoja principų realizaciją Lietuvos viešąjį valdymą vykdančių institucijų veikloje (žr. 3 lent.).

**3 lentelė.** Lietuvos teisės aktų ir EBPO-SIGMA ir EK viešojo administravimo principų sąsajos\*

LT teisės aktai ir dokumentai	Strategija	Politikos kūrimas ir koordinavimas	Valstybės tarnyba ir žmogėškųjų išteklių valdymas	Organizavimas, atskaitomybė ir stebėseną	Paslaugų teikimas ir skaitmeninimas	Viešųjų finansų valdymas
Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023)	1	1	2	1	2	
2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024)	1	4	5	2	4	2
2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022)	1	1	5	2	2	2
2021–2030 metų Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninimo plėtros programa (2021)	1				4	
2022–2033 metų nacionalinė darbotvarkė korupcijos prevencijos klausimais (2022)				2		
LR Biudžeto sandaros įstatymas (2025)						2
LR Finansinių ataskaitų audito įstatymas (2024)						1
LR Korupcijos prevencijos įstatymas (2024)				2		
LR Lygių galimybių įstatymas (2024)			1			
LR Regioninės plėtros įstatymas (2025)		1		1		3
LR Savivaldybių administracinės priežiūros įstatymas (2024)				1		
LR Teisėkūros pagrindų įstatymas (2025)		1				
LR Teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas (2022)				1		
LR Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas (2024)					2	
LR Valstybės kontrolės įstatymas (2024)				1		
LR Valstybės tarnybos įstatymas (2025)	1		5			
LR Vidaus audito ir vidaus kontrolės įstatymas (2024)						2

LT teisės aktai ir dokumentai	Strategija	Politikos kūrimas ir koordinavimas	Valstybės tarnyba ir žmogiškųjų išteklių valdymas	Organizavimas, atsakomybė ir stebėseną	Paslaugų teikimas ir skaitmeninimas	Viešųjų finansų valdymas
<b>LR Viešojo administravimo įstatymas (2024)</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>10</b>
LR Viešųjų pirkimų įstatymas (2025)						3
LR Vietos savivaldos įstatymas (2025)		1		3		6
LR Vyriausybės įstatymas (2024)		3		1		3
Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rengimo ir įgyvendinimo taisyklės (2024).						2

\* skaičiai žymi, kiek principų toje tematikoje siejasi su teisės aktu ar dokumentu.

Šaltinis: sudaryta pagal OECD/SIGMA (2023) ir kitus šaltinius, nurodytus lentelėje.

Taigi, teisinės prielaidos yra palankios, o kaip pavyksta šiuos principus realizuoti (kokia jų diegimo kokybė), priklauso nuo kasdienės veiklos, pačių institucijų atsakingo požiūrio ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo praktikos.

Kita vertus, teisės aktų ir dokumentų yra daug, jie apibrėžia skirtingus aspektus, kuriuos apjungia EBPO-SIGMA bei EK pateikti principai. Todėl tikslinga identifikuoti, kaip šie principai yra susiję su Lietuvos viešojo administravimo įstatyme pateiktaisiais principais, kuriais turi vadovautis viešojo valdymo institucijos savo veiklose. Tačiau kai kurie principai gali sietis ir su platesniu teisės aktų spektru.

Lietuvos viešojo valdymo institucijos vadovaujamosi viešojo principais, kurie yra pateikiami **Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo** 3 straipsnyje: atsakomybės už priimtus sprendimus; draudimo keisti į blogąją pusę; efektyvumo; įstatymo viršenybės; išsamumo; lygiateisiškumo; naujovių ir atvirumo permainoms; nepiktnaudžiavimo valdžia; objektyvumo; proporcingumo; skaidrumo; subsidiarumo; vieno langelio.

Siekiant nustatyti, kaip Lietuvoje įtvirtinti viešojo administravimo principai siejasi su EBPO-SIGMA bei EK pateiktais principais, atlikta principų turinio sąsajų analizė ir pateiktas jų vizualas (žr. 4 lent.).

Nustatyta, kad visi EPBO-SIGMA ir EK VA principai turi sąsajų su LT VA principais (nuo 1 iki 4 principų). Daugiausiai sąsajų turi 10-asis principas „*Veiksminga lyderystė stiprinama per kompetenciją, stabilumą, atsakingų aukščiausio lygio vadovų profesionalų autonomiškumą ir reagavimą*“ ir 32-asis principas „*Regioninės ir vietos valdžios institucijos turi išteklių ir pakankamą fiskalinę autonomiją, kad galėtų veikti pagal savo kompetenciją, vykdydamos finansinę stebėseną, skatinančią atsakingą finansų valdymą*“ (net su 4 LT VA principais), mažiausiai sąsajų turėjo 29 principas „*Perkančiosios organizacijos efektyviai ir ekonomiškai vykdo viešųjų pirkimų, įskaitant viešojo ir privataus sektorių partnerystės, operacijas*“ (tik su 1 LT VA principu).

Kita vertus, Lietuvoje taikomi viešojo administravimo principai, kurių daugiausiai sąsajų su EBPO-SIGMA VA principais buvo nustatyta analizės metu, yra: 3-iasis principas – *efektyvumo* (12 sąsajų); 1-asis principas – *atsakomybės už priimtus sprendimus* (11 sąsajų); 10-asis principas – *proporcingumo* (7 sąsajos); 11-asis principas – *skaidrumo* (7 sąsajos). Mažiausiai sąsajų turėjo: 2-asis principas – *draudimo keisti į blogąją pusę* (3 sąsajos); 5-asis principas – *išsamumo* (3 sąsajos); 13-asis principas – *vieno langelio* (3 sąsajos).

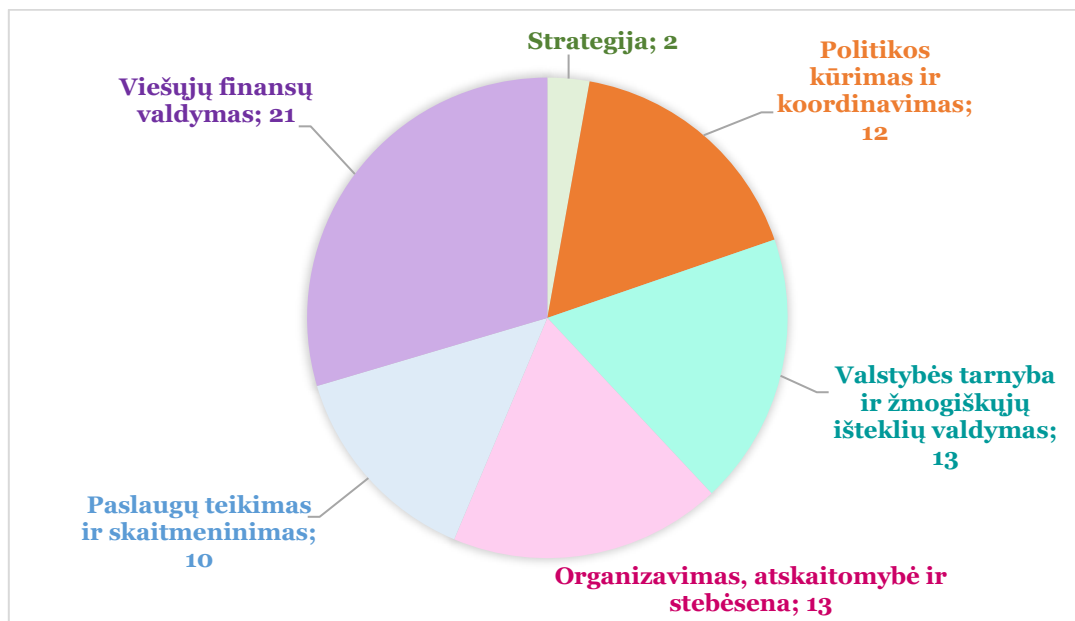
**4 lentelė. Lietuvos taikomų ir EBPO-SIGMA ir EK išskirtų viešojo administravimo principų sąryšiai**

OECD/SIGMA ir EK		Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme numatyti principai												
Teminė sritis	Viešojo Administravimo principai	1) atsakomybės už priimtus sprendimus	2) draudimo keisti į blogąją pusę	3) efektyvumo	4) įstatymo viršenybės	5) išsamumo	6) lygiateisiškumo	7) naujovių ir atvirumo	8) nepiktinaudžiavimo valdžia	9) objektyvumo	10) proporcingumo	11) skaidrumo	12) subsidiarumo	13) vieno langelio
		Strategija	1 principas			+				+				
Politikos kūrimas ir koordinavimas	2 principas	+		+									+	
	3 principas			+							+			
	4 principas				+									
	5 principas					+			+					
	6 principas	+		+										
	7 principas		+		+									
Valstybės tarnyba ir žmogiškųjų išteklių valdymas	8 principas	+	+							+				
	9 principas						+							
	10 principas	+		+						+			+	
	11 principas								+			+		
	12 principas	+							+			+		
Organizavimas, atskaitomybė ir stebėseną	13 principas	+		+										
	14 principas										+		+	
	15 principas							+				+		
	16 principas	+	+		+									
	17 principas	+								+				
	18 principas								+			+		
Paslaugų teikimas ir skaitmeninimas	19 principas							+			+			+
	20 principas						+							+
	21 principas						+							+
	22 principas			+				+			+			
Viešųjų finansų valdymas	23 principas					+					+			
	24 principas			+										
	25 principas											+		
	26 principas			+					+			+		
	27 principas	+			+									
	28 principas						+			+	+			
	29 principas			+										
	30 principas					+				+				
	31 principas	+		+										
	32 principas	+		+							+		+	

Šaltinis: sudaryta remiantis OECD/SIGMA (2023) ir LR Viešojo administravimo įstatymu (2025).

Analizės metu buvo sudėtinga tiesiogiai susieti EPBO-SIGMA ir EK išskirtus viešojo administravimo principus su Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo 3 straipsnyje numatytais 13 principų, kuriais turi vadovautis viešojo valdymo institucijos. Jų formuluotės – skirtingos. Todėl buvo reikalinga įsigilinti į abiejų viešojo administravimo principų sistemas, jų turinio aprašymus ir ieškoti raktinių žodžių arba prasmių, kad būtų galima nustatyti, kurie principai susiję.

Atliktos analizės metu identifiukuota, kad EPBO-SIGMA ir EK viešojo administravimo (toliau – EBPO-SIGMA VA) principai yra platesni, jų turinys išsamesnis, sudėtingesnis, todėl kiekviename iš jų buvo ieškoma sąsajų su siauresnio profilio Lietuvos viešojo administravimo principais (toliau – LT VA). Analizuojant pagal temines sritis, nustatyta, kad kiekvienoje srityje galima rasti nemažai sąsajų su LT VA principais (iš viso nustatyta 71 sąsaja) (žr. 3 pav.)



**3 pav.** Lietuvos viešojo administravimo ir EBPO-SIGMA viešojo administravimo principų sąsajos pagal temines sritis, N=71

Kadangi kiekvienoje teminėje kryptyje yra skirtingas principų skaičius, tai vidutiniškai vienos teminės krypties kiekvienam iš principų tenka po 2 ir daugiau sąsajų.

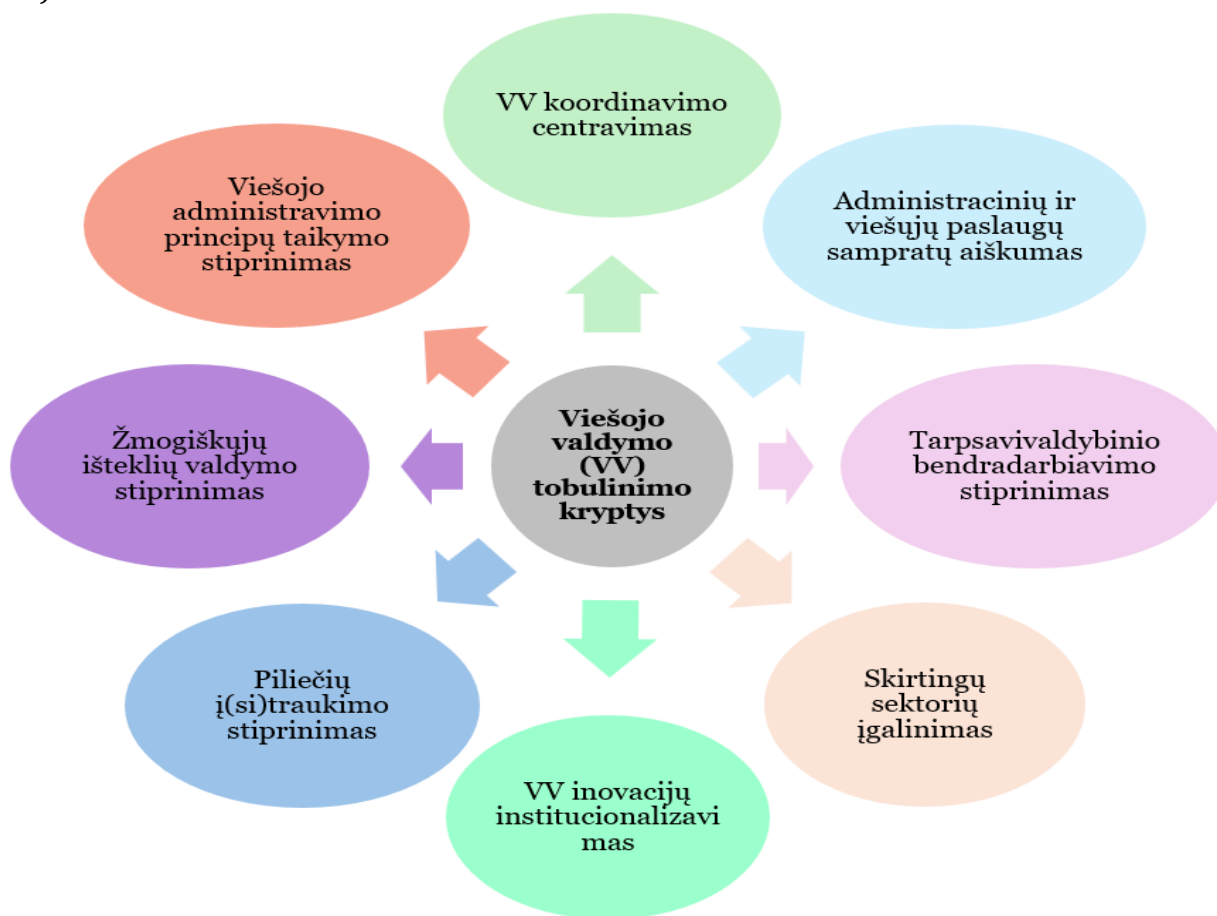
Galima teigti, kad Lietuvos viešojo administravimo principai iš esmės turi daug sąsajų su EBPO-SIGMA ir EK pateiktaisiais, nors ir ne visų principų sąsajos yra tiesioginės (konkrečiai įvardijami EBPO-SIGMA ir EK principuose minimi raktiniai žodžiai, pilnai ir tiksliai atliepiamas jų turinys).

Identifikuojant EBPO-SIGMA ir EK išskirtų viešojo administravimo principų ir Lietuvoje taikomų viešojo administravimo principų sąsajas, nustatyta kad tarp jų egzistuoja turininės sąsajos (žr. 3 priedą). Šios sąsajos nėra tiesioginės (teiginių ar raktinių žodžių atkartojimai). Lietuvos viešojo administravimo principai labiau veikia kaip gairės viešojo administravimo subjektų operacijų vykdymui ir žmogiškųjų išteklių veiklai, tuo tarpu EBPO ir EK akcentuoja principus kaip įvairaus viešojo valdymo lygio institucijų veiklos standartus, paremtus atitinkamomis vertybėmis ir elgesiu. Daugiapakopio valdymo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo viešojo administravimo sistemoje tendencijas Lietuva atliepia įgyvendindama Europos Sąjungos rekomendacijas.

Lietuvoje teisinės prielaidos, kurias suponuoja egzistuojantys teisės aktai ir dokumentai, pilnai atliepia Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos SIGMA programos ir Europos Komisijos viešojo administravimo principų turinį. Kiekvienas iš principų įtvirtinamas keliais skirtingais dokumentais ar teisės aktais (jų nuostatomis) dėl savo specifikos.

### 3. LIETUVOS VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMO KRYPTYS, ATSIŽVELGIANT Į TARPTAUTINĘ PATIRTĮ

Išanalizavus tarptautinę patirtį, siūlomos aštuonios viešojo valdymo tobulinimo kryptys (žr. 4 pav.).



4 pav. Lietuvos viešojo valdymo tobulinimo kryptys

#### 1. Viešojo valdymo koordinavimo stiprinimas.

**Lietuvoje tikslinga stiprinti viešojo valdymo koordinavimą, užtikrinant aišką strateginį centrą, atsakingą už viso viešojo valdymo kryptingą raidą.**

Lyginamoji analizė parodė, kad šalyse, kuriose viešojo valdymo politika koncentruojama viename aiškiam centre (pavyzdžiui, finansų ministerijose Skandinavijos šalyse), viešojo valdymo reformos dažniau pasižymi nuoseklumu ir tarpinstituciniu suderinamumu. Lietuvoje viešojo valdymo modernizavimo iniciatyvos dažnai vykdomos per atskiras programas ar projektus, todėl kyla fragmentacijos rizika. Stipresnis koordinavimas leistų geriau derinti valstybės tarnybos, skaitmenizacijos, viešųjų paslaugų ir administracinių reformų kryptis.

Ši kryptis tiesiogiai atlieptų LT2050 įgyvendinimo koncepcijoje įtvirtintą viešojo valdymo sistemos stiprinimo nuostatą, akcentuojančią poreikį užtikrinti tarpinstitucinį suderinamumą.

#### 2. Administracinių ir viešųjų paslaugų sampratos tikslumas.

**Nors Lietuvoje administracinės ir viešosios paslaugos yra teisiškai apibrėžtos, praktikoje tenka dažnai aiškinti šių sąvokų skirtumą viešojo valdymo institucijų veiklos kontekste.**

Analizė parodė, kad valstybėse, kuriose sąvokos nėra griežtai atskirtos (pavyzdžiui, Suomijoje ar Danijoje), dėmesys sutelkiamas į paslaugos gavėjo patirtį ir paslaugų prieinamumą. Lietuvoje aiškus teisinis atskyrimas yra stiprybė, tačiau praktiniame lygmenyje tai kartais lemia papildomą poreikį patikslinti sąvokų turinį praktikoje. Tikslus sąvokų išaiškinimas padeda viešojo valdymo institucijoms nuosekliau planuoti veiklas, viešųjų paslaugų teikimą ir skaitmeninimą, komunikaciją su gyventojais.

Aiškesnė administracinių ir viešųjų paslaugų samprata sudaro prielaidas kryptingai įgyvendinti LT2050 įgyvendinimo koncepcijoje įtvirtintą „valdžios kaip paslaugos“ principą, orientuotą į paslaugų gavėjo patirtį ir prieinamumą.

### **3. Tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo stiprinimas.**

**Atsižvelgiant į demografines tendencijas, Lietuvoje būtina kryptingai stiprinti tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo modelius viešųjų paslaugų teikimo srityje.**

Analizuotose šalyse (Švedijoje, Suomijoje, Vokietijoje) tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas leidžia užtikrinti viešųjų paslaugų prieinamumą ir kokybę net mažėjant gyventojų skaičiui atskirose teritorijose. Lietuvoje savivaldybių pajėgumai skiriasi, o kai kurioms savivaldybėms sudėtinga savarankiškai užtikrinti visą paslaugų teikimo spektrą. Bendradarbiavimo modeliai leistų išsaugoti savivaldybių autonomiją, kartu sutelkiant išteklius.

Ši kryptis atitinka LT2050 įgyvendinimo koncepcijoje numatytą sprendimų decentralizacijos kryptį, kai viešųjų paslaugų organizavimas grindžiamas funkciniu bendradarbiavimu, o ne vien formalia administracine struktūra.

### **4. Skirtingų sektorių įgalinimas kartu išlaikant viešojo valdymo institucijų atsakomybę.**

**Viešųjų paslaugų teikime Lietuvoje tikslinga plėsti nevyriausybinių ir verslo organizacijų subjektų į(si)traukimą, aiškiai apibrėžiant viešojo valdymo institucijų atsakomybę.**

Analizė parodė, kad šalyse, kuriose viešųjų paslaugų teikime dalyvauja keli sektoriai, viešojo valdymo institucijos išlieka atsakingos už paslaugų teikimo administravimą, standartus ir priežiūrą. Lietuvoje aiškesnis įgalinimo supratimas ir sukurti mechanizmai sudarytų prielaidas lanksčiau reaguoti į visuomenės poreikius.

Tai atliepia LT2050 įgyvendinimo koncepcijoje įtvirtintą partnerystės su nevyriausybiniais bei privačiais sektoriais kryptį, kartu pabrėžiant viešojo valdymo institucijų atsakomybės išlaikymą.

### **5. Viešojo valdymo inovacijų institucionalizavimas**

**Lietuvoje tikslinga pereiti nuo pavienių viešojo valdymo inovacijų iniciatyvų prie sistemingo inovacijų taikymo viešojo valdymo institucijose.**

Estijos ir kitų Skandinavijos šalių patirtis rodo, kad inovacijos viešajame valdyje tampa tvarios tada, kai jos nėra grindžiamos vien atskirų lyderių entuziazmu. Lietuvoje inovacijos dažnai siejamos su projektais ar konkrečiomis komandomis. Institucionalizuotas sisteminis požiūris padėtų užtikrinti inovacijų tęstinumą keičiantis politinėms ar administracinėms aplinkybėms.

Inovacijų institucionalizavimas tiesiogiai siejasi su LT2050 įgyvendinimo koncepcijoje numatytu viešojo sektoriaus gebėjimų stiprinimu ir sisteminiu modernizavimu, užtikrinant ne pavienes, o sisteminės inovacijų iniciatyvas.

## **6. Piliečių į(si)traukimo stiprinimas, pritaikant formas Lietuvos kontekstui**

**Lietuvoje tikslinga nuosekliau plėtoti piliečių įtraukimo formas, pritaikant jas šalies administracinei kultūrai ir visuomenės lūkesčiams.**

Analizuotų šalių patirtis rodo, kad piliečių įtraukimas stiprina pasitikėjimą viešojo valdymo institucijomis, tačiau sėkmingos praktikos nėra universaliai perkeliamos. Lietuvoje veiksmingesnės gali būti ne masinės dalyvavimo formos, o labiau struktūruoti dialogo ir bendrakūros formatai, susieti su konkrečiais viešosios politikos klausimais.

Ši kryptis atliepia LT2050 įgyvendinimo koncepcijos nuostatas, akcentuojančias atskaitomybės, pasitikėjimo ir įtraukaus viešojo valdymo stiprinimą.

## **7. Žmogiškųjų išteklių valdymo stiprinimas kaip viešojo valdymo modernizavimo sąlyga**

**Viešojo valdymo modernizavimas Lietuvoje turi būti siejamas ne tik su procesų skaitmeninimu, bet ir su nuosekliu žmogiškųjų išteklių stiprinimu viešojo valdymo institucijose.**

Lyginamoji analizė parodė, kad šalys, pasižyminčios aukštu pasitikėjimu viešojo valdymo institucijomis, daug dėmesio skiria darbuotojų kompetencijoms, analitiniams gebėjimams ir tarpinstituciniam bendradarbiavimui. Lietuvoje žmogiškųjų išteklių trūkumas dažnai įvardijamas kaip viena pagrindinių viešojo valdymo iššūkių, todėl šis aspektas turėtų būti integrali viešojo valdymo pertvarkos (stiprinimo) dalis.

Tai tiesiogiai siejasi su LT2050 įgyvendinimo koncepcijoje numatyta valstybės tarnybos stiprinimo kryptimi, apimančia darbuotojų kompetencijų, motyvacijos ir darbo sąlygų gerinimą.

## **8. Viešojo administravimo principų taikymo stiprinimas viešajame valdyje per sistemingą stebėseną ir grįžtamąjį ryšį**

**Viešojo valdymo modernizavimas Lietuvoje turėtų būti orientuotas ne tik į viešojo administravimo principų formalią įtvirtinimo teisinėje bazėje praktiką, bet ir į sistemingą jų taikymo stebėseną bei grįžtamojo ryšio mechanizmų stiprinimą viešojo valdymo institucijose.**

Lyginamoji analizė atskleidė, kad nors Lietuvoje viešojo valdymo principai iš esmės atitinka EBPO-SIGMA ir Europos Komisijos viešojo administravimo standartus, tačiau jų praktinio taikymo viešojo valdymo institucijų veikloje gairių nėra. Tai turėtų tapti nuoseklaus proceso dalimi. Skirtingai nei kai kuriose analizuotose valstybėse, kur principų laikymasis siejamas su aiškiais veiklos rodikliais, paslaugų kokybės vertinimu ir piliečių grįžtamojo ryšio, Lietuvoje dominuoja teisėtumo ir procedūrinės atitikties vertinimas. Tai riboja galimybes identifikuoti sisteminės problemas, mokytis iš praktikos ir kryptingai tobulinti viešojo valdymo institucijų veiklą, ypač daugiapakopio valdymo ir viešųjų paslaugų teikimo srityse.

Sisteminga viešojo administravimo principų taikymo stebėseną ir grįžtamojo ryšio taikymas sudaro prielaidas LT2050 įgyvendinimo koncepcijoje numatytam viešojo valdymo efektyvumo ir atskaitomybės didinimui.

## LITERATŪRA

### **Teisės aktai ir dokumentai:**

1. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““. Lietuvos Respublikos Seimo 2023 m. birželio 15 d. nutarimas Nr. XIV-2466 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo“. <https://lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/pkvNdKVlofk.pdf>
2. Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo koncepcija. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2025 m. balandžio 30 d. pasitarimo protokolas Nr. 16. <https://lrv.lt/media/viesa/saugykla/2025/5/v39LDPB5vXQ.pdf>
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas (skaidrių paketas). Vilnius: Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija.
4. 2021–2030 metų Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninimo plėtros programa. (2021). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Dėl 2021–2030 metų Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninimo plėtros programos patvirtinimo, 2021-11-17, Nr. 971. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fff902e44e8c11ec86bdcb0a6d573b32?jfwid=rivwzvpvg>
5. 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas. (2024). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo, 2020-09-09, Nr. 998. Galiojanti suvestinė redakcija 2024-11-09. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5/asr>
6. 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022). Patvirtinta LR Vyriausybės nutarimu Dėl 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programos patvirtinimo, 2022-03-09, Nr. 206. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9ba13c90a4f911ec8d9390588bf2de65>
7. 2022–2033 metų nacionalinė darbotvarkė korupcijos prevencijos klausimais. (2022). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu Dėl 2022–2033 metų nacionalinės darbotvarkės korupcijos prevencijos klausimais patvirtinimo, 2022-06-28, Nr. XIV-1178. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2b958160fdb11ec8fa7d02a65c371ad>
8. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas, 1990-07-30, I-430. Galiojanti suvestinė redakcija 2025-01-01–2026-01-31. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.428/asr>
9. Lietuvos Respublikos finansinių ataskaitų audito įstatymas, 1999-06-15, Nr. VIII-1227. Galiojanti suvestinė redakcija 2024-12-30. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83535/asr>
10. Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas, 2022-05-28, Nr. IX-904. Galiojanti suvestinė redakcija 2024-01-01. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.168154/asr>
11. Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas, 2023-11-18, Nr. IX-1826. Galiojanti suvestinė redakcija 2024-01-01–2025-12-31. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.222522/asr>
12. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas, 2000-07-20, Nr. VIII-1889. Galiojanti suvestinė redakcija 2025-01-15. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.106367/asr>
13. Lietuvos Respublikos savivaldybių administracinės priežiūros įstatymas, 1998-05-14, Nr. VIII-730. Galiojanti suvestinė redakcija 2024-01-01. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.56962/asr>

14. Lietuvos Respublikos teisėkūros pagrindų įstatymas, 2012-09-18, Mr. XI-2220. Galiojanti suvestinė redakcija 2025-07-01. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.433088/asr>
15. Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas, 1994-07-19, Nr. I-558. Galiojanti suvestinė redakcija 2022-01-28. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5911/asr>
16. Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas, 2011-12-15, Nr. XI-1807. Galiojanti suvestinė redakcija 2024-10-18–2025-12-31. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.85C510BA700A/asr>
17. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas, 1995-05-30, Nr. I-907. Galiojanti suvestinė redakcija 2024-01-01. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.61BB05227699/asr>
18. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999-07-08, Nr. VIII-1316. Galiojanti suvestinė redakcija 2025-01-01. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B/asr>
19. Lietuvos Respublikos vidaus audito ir vidaus kontrolės įstatymas, 2002-12-10, Nr. IX-1253, suvestinė redakcija 2024-01-01. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.197703/asr>
20. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999-06-17, Nr. VIII-1234. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2024-12-24. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/02e0c390abe011eab9d9cdoc85e0b745/asr>
21. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, 1996-08-13, Nr. I-1419. Galiojanti suvestinė redakcija, 2025-10-01. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C54AFFAA7622/asr>
22. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994-07-07, Nr. I-533. Galiojanti suvestinė redakcija 2025-08-01. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.DoCDO966D67F/asr>
23. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. kovo 24 d. nutarimas Nr. 330 „Dėl ministrams pavedamų valdymo sričių“. Galiojanti suvestinė redakcija 2025 m. sausio 1 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.368484/asr>
24. Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymas, 1994-05-19, I-464. Galiojanti suvestinė redakcija 2024-01-02. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5807/asr>
25. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl strateginio valdymo metodikos patvirtinimo, 2021-04-28, Nr. 292. Galiojanti suvestinė redakcija 2025-01-01. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/6c9c93b0a8e511ebbcbbc2971edac3cb/OqPKrJtXXE>
26. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rengimo ir įgyvendinimo taisyklės. (2024). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės, 2009-11-11, Nr. 1480. Galiojanti suvestinė redakcija 2024-12-05. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.358165/asr>

### **Moksliniai šaltiniai:**

27. Archambault, E. (2017). The Evolution of Public Service Provision by the Third Sector in France. *The Political Quarterly*, 88(3), 465-472. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12393>
28. Becker, S., Bauer, M. W. (2020). Public Administration in Germany: Precarious Present, Promising Future? In Bourkaert, G. and Jann, W. (Eds.) *European Perspectives for Public Administration. The Way forward* (pp. 351-366). Leuven: Leuven University Press.
29. Benito, B., Guillamón, M. D., Ríos, A. M. (2025). Transforming European Governance: Proposals Towards Transparency, Sustainability and Efficiency for the New European Commission (2024–2029). *Financial Accountability & Management*, 2025, 1–10. <https://doi.org/10.1111/faam.70007>

30. Bileišis, M. (2015). *Viešojo administravimo teorijos*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
31. Bortkevičiūtė, R., Nakrošis, V. (2018). Ar įvyko biurokratijos saulėlydis Lietuvoje? Saulėlydžio komisijų teiktų rekomendacijų poveikis viešojo valdymo politikai 1999–2016 metais. *Politologija*, 92(4), 91-131. <https://doi.org/10.15388/Polit.2018.92.4>
32. Friedländer, B., Röber, M., Schaefer, C. (2021). Institutional differentiation of public service provision in Germany: Corporatisation, privatisation and re-municipalisation. In Kuhlmann, S., Proeller, I., Schimanke, D., Ziekow, S. (Eds.) *Public administration in Germany* (pp. 291-309). Cham: Palgrave Macmillan.
33. Guogis, A., Gudelis, D., Smalskys, V., Rakšnys, A. V., Šukvietienė, A., Reinholde, I. (2023). Research on the Development of Public Administration in Lithuania. *BESTUUR*, 11(2), 312-332. <https://dx.doi.org/10.20961/bestuur.v11i2.80300>
34. Hammerschmid, G., Palaric, E., Rackwitz, M., Wegrich, K. (2023). A Shift in Paradigm? Collaborative Public Administration in the Context of National Digitalization Strategies. *Governance*, 37(2), 411-430. <https://doi.org/10.1111/gove.12778>
35. Jordahl, H., Blix, M. (2021). *Privatizing Welfare Services: Lessons from the Swedish Experiment*. Oxford: Oxford University Press.
36. Jordahl, H., Persson, L. (2021). The End of a Trend: Retraction of Choice in Swedish Elderly Care. *Journal of Economic Policy Reform*, 24(2), 189-200. <https://doi.org/10.1080/17487870.2020.1746660>
37. Juuti, P. S., Juuti, R. P., McDonald, D. A. (2022). Boldly Boring: Public Banks and Public Water in the Nordic Region. *Water International*, 47(5), 791-809. <https://doi.org/10.1080/02508060.2022.2072149>
38. Krogh, A. H., Agger, A., Triantafillou, P. (2022). Public Governance in Denmark – Current Developments and Ways Ahead. In Krogh, A. H., Agger, A., Triantafillou, P. (Eds.), *Public Governance in Denmark: Meeting the Global Mega-Challenges of the 21st Century?* (pp. 247-262). Emerald Group Publishing.
39. Kuhlmann, S., Bogumil, J. (2021). Administrative Reforms in the Multilevel System: Reshuffling Tasks and Territories. In: Kuhlmann, S., Proeller, I., Schimanke, D., Ziekow, J. (Eds.) *Public Administration in Germany* (pp. 271-290). Cham: Palgrave Macmillan.
40. Kuusela, H., & Tarkiainen, L. (2025). The winners of marketisation: Welfare profit-makers legitimising private profits in publicly funded welfare services. *Current Sociology*, 00113921251347637. <https://doi.org/10.1177/00113921251347637>
41. Lapuente, V., Van de Walle, S. (2020). The Effects of New Public Management on the Quality of Public Services. *Governance*, 33(3), 461-475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
42. Lidström, A. (2016). Swedish Local and Regional Government in a European Context. In Pierre, J. (Ed.) *The Oxford Handbook of Swedish Politics* (pp. 414-428). Oxford: Oxford University Press.
43. Mäenpää, O., Fenger, N. (2019). Public Administration and Good Governance. In Letto-Vanamo, P., Tamm, D., Gram Mortensen, B.O. (Eds.) *Nordic Law in European Context* (pp. 163-178) (Ius Gentium: Comparative Perspectives on Law and Justice, vol 73). Cham: Springer.
44. Mercan, G., Selçuk, Z. V. (2023). Non-Governmental Organizations (NGOs) Operating in the Field of Biology Education in Germany. *Journal of Interdisciplinary Education: Theory and Practice*, 5(1), 42-50. <https://doi.org/10.47157/jietp.1286557>
45. Mohr, Z. T., Raudla, R., Douglas, J. W. (2021). Comparing Cost Accounting use across European Countries: The Role of Administrative Traditions, NPM Instruments, and Fiscal Stress. *Public Administration Review*, 81(2), 299-307. <https://doi.org/10.1111/puar.13162>
46. Montin, S. (2016). Local Government and the Market. The Case of Public Services and Care for the Elderly in Sweden. *Public and Social Services in Europe: From Public and Municipal to Private Sector Provision*, 87-101. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-57499-2\\_7](https://doi.org/10.1057/978-1-137-57499-2_7)

47. Nagel, M., Bravo-Laguna, C. (2022). Analyzing Multi-level Governance Dynamics from a Discourse Network Perspective: The Debate over Air Pollution Regulation in Germany. *Environmental Sciences Europe*, 34(1), 1-18. <https://doi.org/10.1186/s12302-022-00640-0>
48. Noorkõiv, R. (2017). The background factors and trends of the administrative reform. *Administrative Reform in Estonia*, 299-333.
49. Peters, B. G. (2021). *Administrative Traditions: Understanding the Roots of Contemporary Administrative Behavior*. Oxford University Press.
50. Ruge, K., Ritgen, K. (2021). Local Self-Government and Administration. In: Kuhlmann, S., Proeller, I., Schimanke, D., Ziekow, J. (Eds.) *Public Administration in Germany* (pp. 123-142). Cham: Palgrave Macmillan.
51. Sama, T. B. (2017). NGOs and Challenges Confronted in the Implementation of Active Labour Market Policies: The Case of Finland and Sweden. *International Journal of Public Leadership*, 13(3), 118-133. <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2016-0050>
52. Sarapuu, K., Saarniit, L. (2020). Public Administration in Estonia: A Search for Identity. In Bourkaert, G. and Jann, W. (Eds.) *European Perspectives for Public Administration. The Way forward* (pp. 317-333). Leuven: Leuven University Press.
53. Scupola, A. (2018). Digital Transformation of Public Administration Services in Denmark: A Process Tracing Case study. *Nordic and Baltic Journal of Information and Communications Technologies*, 2018(1), 261-284. <https://doi.org/10.13052/nbjict1902-097X.2018.014>
54. Shanks, E., Backe-Hansen, E., Eriksson, P., Lausten, M., Lundström, T., Ranta, H., Sallnäs, M. (2021). Privatisation of Residential Care for Children and Youth in Denmark, Finland, Norway, and Sweden. *Nordisk Välfärdsvforskning / Nordic Welfare Research*, (3), 128-141. <https://doi.org/10.18261/issn.2464-4161-2021-03-02>
55. Stolt, R., Blomqvist, P., Winblad, U. (2011). Privatization of Social Services: Quality Differences in Swedish Elderly Care. *Social Science & Medicine*, 72(4), 560-567. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.11.012>
56. Svallfors, S., Tyllström, A. (2017). *Lobbying for Profits: Private Companies and the Privatization of the Welfare State in Sweden*. Working paper 2017:1. Stockholm: Institute for Future Studies.
57. Therborn, G. (2017). The “People's home” is Falling Down, Time to Update Your View of Sweden. *Sociologisk Forskning*, 54(4), 275-278. <https://www.jstor.org/stable/26632194>
58. Toots, M. (2019). Why E-Participation Systems Fail: The Case of Estonia's Osale.ee. *Government Information Quarterly*, 36(3), 546-559. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.02.002>

### **Kiti šaltiniai:**

59. Agence nationale de la cohésion des territoires. (2022). *Citizen participation: what an idea! European meetings participatory democracy*. [https://media.anct.gouv.fr/s3fs-public/2022-11/CNV\\_Abstract\\_ParticipEurop\\_2022\\_EN.pdf?VersionId=1736359277689321](https://media.anct.gouv.fr/s3fs-public/2022-11/CNV_Abstract_ParticipEurop_2022_EN.pdf?VersionId=1736359277689321)
60. Agency of Digital Government. (2025). The Danish Digital Journey. <https://en.digst.dk/policy/the-danish-digital-journey/>
61. Asensio, M., Evaristo, C., Martins, M. (2021). *CAF Challenges to Promote Public Sector Capacity*. EUPAN. Lisboa: DGAEP. [https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/07/Study\\_CAF\\_Challenges\\_Promote\\_PS\\_Capacity\\_2021.pdf](https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/07/Study_CAF_Challenges_Promote_PS_Capacity_2021.pdf)
62. Centre for Public Administration Research. (2023). *The new principles of public administration*. <https://www.kdz.eu/de/aktuelles/blog/new-principles-public-administration>

63. Chandler Institute of Governance CIG. (2024). *Chandler Good Government Index. Country Rankings*. <https://chandlergovernmentindex.com/country-rankings/>
64. Direction interministérielle de la transformation publique. (2017). *French manifesto for public sector innovation A new approach to public policy-making*. <https://www.modernisation.gouv.fr/files/2021-06/french-manifesto-for-public-sector-innovation-0-0.pdf>
65. E-Estonia. (2025). *e-Governance*. <https://e-estonia.com/solutions/e-governance/e-services-registries/>
66. ELYSEE President of France. (2023). *The Institutions*. Official website of the President of France. <https://www.elysee.fr/en/french-presidency/the-institutions>
67. European Citizens' Initiative Forum. (2023). *The Five Factors of Success Behind Estonia's Citizen Empowering Platform*. <https://citizens-initiative-forum.europa.eu/blog/five-factors-success-behind-estonias-citizen-empowering-platform-en>
68. European Commission. (2022). *Digital Public Administration factsheet 2022. France*. [https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/DPA\\_Factsheets\\_2022\\_France\\_vFinal.pdf](https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/DPA_Factsheets_2022_France_vFinal.pdf)
69. European Committee of the Regions. (2023). *Germany – System of Multilevel Governance*. <https://portal.cor.europa.eu/divisionpowers/Pages/Germany-Systems-of-multilevel-governance.aspx>
70. Eurostat. (2023a). *Government expenditure by function – COFOG*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government\\_expenditure\\_by\\_function\\_%E2%80%93\\_COFOG](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_expenditure_by_function_%E2%80%93_COFOG)
71. Eurostat. (2023b). *Government expenditure decreased in 2021. Public Finance*. [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european\\_economy/bloc-4b.html?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/bloc-4b.html?lang=en)
72. Eurostat. (2023c). *Share of government employment nearly stable*. [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european\\_economy/bloc-4d.html?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/bloc-4d.html?lang=en)
73. Eurydice Unit Finland. (2023). *Finland: Administrative reform affecting the provider of pupil and student welfare*. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/news/finland-administrative-reform-affecting-provider-pupil-and-student-welfare>
74. Federal Ministry for Digital Transformation and Government Modernisation. (2025). *Digital Administration in Germany*. <https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/EN/home/home-node.html>
75. Finnish Government. (2025). *Prime Minister Petteri Orpo's Government*. <https://valtioneuvosto.fi/en/governments>
76. Folketinget The Danish Parliament. (2025). *The Government*. <https://www.thedanishparliament.dk/members/the-government>
77. France Titres - the National Agency for Secured Documents. (2023). *France services: your administrative procedures less than 20 min from home*. <https://ants.gouv.fr/home/all-the-news/france-services-your-administrative-procedures-less-than-20-min-from-home>
78. Gelčytė, M., Vileikienė, E. (2025). *Ataskaita apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimą*. Vidaus reikalų ministerija, Projektų valdymo skyrius. Priega: <https://vrm.lrv.lt/public/canonical/1759315231/9899/Pasitik%C4%97jimas%20valstyb%C4%97s%20ir%20savivaldybi%C5%B3%20%C4%AFstaigomis%202005-2024%20paruo%C5%A1ta%202025.pdf>
79. Government Offices of Sweden. (2025a). *Municipalities and regions*. <https://www.government.se/government-policy/municipalities-and-regions/>
80. Government Offices of Sweden. (2025b). *The Government of Sweden*. <https://www.government.se/>

81. Greve, C. (2018). *Public administration characteristics and performance in EU28: Denmark*. European Commission. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19947&langId=en>
82. Hauser, F. (2023). *Revised principles of public administration*. Presentation. <https://reform-support.ec.europa.eu/system/files/2023-02/Day%201%20-%20Revised%20Principles%20of%20Public%20Administration.pdf>
83. Information System Authority of the Republic of Estonia. (2025). *Platform for proactive government services*. <https://www.ria.ee/en/state-information-system/central-platforms-provision-public-services/proactive-government-services>
84. Kunto Liitto. (2025). *Finnish municipalities and regions*. <https://www.localfinland.fi/finnish-municipalities-and-regions>
85. Larat, F. (2018). *Public administration characteristics and performance in EU28: France*. European Commission. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19951&langId=en>
86. Le Monde. (2025). *The 18 ministers in Lecornu's government*. [https://www.lemonde.fr/en/politics/article/2025/10/05/the-18-ministers-in-france-s-new-government\\_6746121\\_5.html](https://www.lemonde.fr/en/politics/article/2025/10/05/the-18-ministers-in-france-s-new-government_6746121_5.html)
87. Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2022). *Rekomendacijos dėl laipsniško viešųjų paslaugų perdavimo socialinio verslo subjektams modelių*. <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/smulkiojo-ir-vidutinio-verslo-politika/socialinis-verslas>
88. Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Tyrimų skyrius. (2022). *Numatomasis valdymas ateities ekosistemoje Europos Sąjungoje ir valstybėse narėse*. Analitinė apžvalga 22/76. [https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p\\_fid=49386](https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=49386)
89. Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Tyrimų skyrius. (2023a). *Piliečių į(si)traukimas į viešąjį valdymą Lietuvoje: Šiaurinė žvaigždė ar?..* Tyrimo autorė L. Šarkutė. Vilnius: LR Seimas. [https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p\\_fid=56343](https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=56343)
90. Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Tyrimų skyrius. (2023b). *Numatomosios valdysenos institucionalizacija Lietuvoje*. Tyrimo ataskaita 23/06.
91. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. (2023). *Patvirtintas 2024–2025 m. atviros Vyriausybės planas*. <https://sc.bns.lt/view/item/468977>
92. Lithuania Co-Create. (2023). *Lithuania among world leaders in digital transformation in public sector*. <https://lithuania.lt/governance-in-lithuania/lithuania-among-world-leaders-in-digital-transformation-in-public-sector/>
93. Maptionnaire. (2023). *6 Best Practices for Organizing Digital Community Engagement. Finland*. <https://www.maptionnaire.com/blog/6-best-practices-digital-community-engagement>
94. Ministry of Finance Finland. (2024). *Central Government*. <https://vm.fi/en/central-government>
95. Ministry of Finance Finland. (2025a). *Digitalising and automating life and business events*. <https://vm.fi/en/digitalising-and-automating-life-and-business-events>
96. Ministry of Finance Finland. (2025b). *Ministry*. <https://intermin.fi/en/ministry>
97. Ministry of Finance of the Republic of Estonia. (2025a). *Personnel policy of the state*. <https://www.fin.ee/en/state-local-governments-spatial-planning/riigihaldus/personnel-policy-state>
98. Ministry of Finance of the Republic of Estonia. (2025b). *Public Administration*. <https://www.fin.ee/en/state-local-governments-spatial-planning/riigihaldus>
99. Ministry of Foreign Affairs of Finland. (2021). *Tax responsibility principles in Finland's development cooperation funding to the private sector*. Policy Paper. <https://um.fi/documents/35732/0/Tax+responsibility+principles+in+>

- [Finland%27s+development+cooperation+funding+to+the+private+sector.pdf/cfocd254-c616-81a6-59dc-aec6908317df?t=1614867347967](#)
100. Nordregio. (2021). *Public service delivery in the Nordic Region: An exercise in collaborative governance*. Policy brief 2021:2. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1530381/FULLTEXT01.pdf>
  101. O'Dwyer, G. (2023). *Swedish government launches accelerated digitisation plan*. ComputerWeekly.com. <https://www.computerweekly.com/news/252529304/Swedish-government-launches-accelerated-digitisation-plan>
  102. OECD Government at a Glance. (2021). *Country Fact Sheet. France*. <https://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2021-france-en.pdf>
  103. OECD Government at a Glance. (2023a). *Country Notes. Denmark*. <https://www.oecd.org/publication/government-at-a-glance/2023/webbooks/dynamic/gov-at-a-glance-country-notes/429bfbde/pdf/denmark.pdf>
  104. OECD Government at a Glance. (2023b). *Country Notes. Estonia*. <https://www.oecd.org/publication/government-at-a-glance/2023/country-notes/estonia-e1676b75???>
  105. OECD Government at a Glance. (2023c). *Country Notes. Finland*. <https://www.oecd.org/publication/government-at-a-glance/2023/country-notes/finland-d1080a88/>
  106. OECD Government at a Glance. (2023d). *Country Notes. France*. (<https://www.oecd.org/publication/government-at-a-glance/2023/country-notes/france-39c22479/>)
  107. OECD Government at a Glance. (2023e). *Country Notes. Germany*. <https://www.oecd.org/publication/government-at-a-glance/2023/webbooks/dynamic/gov-at-a-glance-country-notes/f9f75bd5/pdf/germany.pdf>
  108. OECD Government at a Glance. (2023f). *Country Notes. Lithuania*. <https://www.oecd.org/publication/government-at-a-glance/2023/country-notes/lithuania-ba7254ff/>
  109. OECD Government at a Glance. (2023g). *Country Notes. Sweden*. <https://www.oecd.org/publication/government-at-a-glance/2023/country-notes/sweden-78ea871f#chapter-d1e22>
  110. OECD Public Governance Policy Papers. (2023). *Strengthening the attractiveness of the public service in France Towards a territorial approach*. OECD Public Governance Policy Paper No. 28. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/ab9ebe85-en.pdf?expires=1708702822&id=id&acname=guest&checksum=F2E0501AA436B9293C9E8EB9F7A00BFA>
  111. OECD Public Governance Reviews. (2023). *Public Governance Monitor of Sweden*. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-governance-monitor-of-sweden\\_o86f9b89-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-governance-monitor-of-sweden_o86f9b89-en)
  112. OECD Regional Outlook 2023. (2023a). *Country Profiles - 9 Denmark*. <https://oecd-cfe-eds.github.io/ro2023-country-pages/tl3-dnk.html>
  113. OECD Regional Outlook 2023. (2023b). *Country Notes - France*. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regional-outlook-2023-country-notes\\_be47635c-en/france\\_ea0248e4-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regional-outlook-2023-country-notes_be47635c-en/france_ea0248e4-en.html)
  114. OECD Regional Outlook 2023. (2023c). *Country Notes - Germany*. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regional-outlook-2023-country-notes\\_be47635c-en/germany\\_50dffacc-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regional-outlook-2023-country-notes_be47635c-en/germany_50dffacc-en.html)

115. OECD Regional policy profile. (2016). *Denmark*. <https://www.oecd.org/regional/regional-policy/profile-Denmark.pdf>
116. OECD. (2015). *Lithuania: Fostering Open and Inclusive Policy Making*. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264235762-en>
117. OECD. (2018). *Corporate Governance in Lithuania*. Paris: OECD Publishing. [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/corporate-governance-in-lithuania\\_9789264302617-en#page4](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/corporate-governance-in-lithuania_9789264302617-en#page4)
118. OECD. (2021). *Mobilising Evidence at the Centre of Government in Lithuania. Strengthening Decision Making and Policy Evaluation for Long-term Development*. OECD Public Governance Reviews. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/mobilising-evidence-at-the-centre-of-government-in-lithuania\\_323e3500-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/mobilising-evidence-at-the-centre-of-government-in-lithuania_323e3500-en)
119. OECD. (2022a). *Anticipatory Innovation Governance Model in Finland: Towards a New Way of Governing*. OECD Public Governance Reviews. Paris OECD: Publishing. <https://doi.org/10.1787/a31e7a9a-en>
120. OECD. (2022b). Financing local public services and infrastructure in Estonia: Challenges and ways forward. In *Shrinking Smartly in Estonia: Preparing Regions for Demographic Change* (pp. 89-120). Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9bc74132-en>
121. OECD. (2023). *Personalised Public Services for People in Vulnerable Situations in Lithuania: Towards a More Integrated Approach*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e028d183-en>
122. OECD. (2025). *Government at a Glance*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/oefdobcd-en>
123. OECD-SIGMA. (2023). *The Principles of Public Administration*. Paris: OECD/SIGMA. <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf>
124. Pesti, C., Randma-Liiv, T. (2018). *Public administration characteristics and performance in EU28: Estonia*. European Commission. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19949&langId=en>
125. Pulk, M. (2022). *Another crack in the digital state's reputation: Estonia has to apologize to the EU*. Postimees. <https://news.postimees.ee/7651636/another-crack-in-the-digital-state-s-reputation-estonia-has-to-apologize-to-the-eu>
126. Republic of Estonia Government. (2025). *Prime Minister, Ministers*. <https://valitsus.ee/en>
127. SolAbility. (2024). *The Global Governance Index. 2023 Governance Efficiency Ranking*. <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index/governance-capital>
128. Suomi.fi. (2024a). *Indirect public administration*. <https://www.suomi.fi/citizen/rights-and-participation-in-society/legal-and-consumer-protection/guide/how-finlands-public-administration-works/indirect-public-administration>
129. Suomi.fi. (2024b). *Self-governance*. <https://www.suomi.fi/citizen/rights-and-participation-in-society/legal-and-consumer-protection/guide/how-finlands-public-administration-works/self-governance>
130. Suomi.fi. (2025). *How Finland's public administration works*. <https://www.suomi.fi/citizen/rights-and-participation-in-society/legal-and-consumer-protection/guide/how-finlands-public-administration-works>
131. Sweriges Komunner och Regioner. (2023). *Local citizen dialogue in Sweden*. <https://skr.se/skr/englishpages/activitiespolicyareas/localcitizendialogue.1276.html>
132. The Local France. (2020). *France on lockdown: What public services are open and how to contact them*. <https://www.thelocal.fr/20200406/france-on-lockdown-what-public-services-are-open-and-how-to-contact-them>

133. The Swedish National Financial Management Authority. (2023). *Swedish public administration*. <https://www.esv.se/english/financial-management/swedish-public-administration/>
134. Transparency International Lietuvos skyrius. (2023). *Lietuvos savivaldybės veikia skaidriau*. <https://transparency.lt/lietuvos-savivaldybes-veikia-skaidriau/>
135. United Nations. (2024). *E-Government Development Index 2022*. <https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center>
136. Valstybės kontrolė. (2017). *Ar pasirengta priimti sprendimus dėl administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo pertvarkos*. Valstybinio audito ataskaita, 2017-09-29 Nr. VA-2017-P-40-2-17. <https://www.valstybeskontrolė.lt/LT/Product/Download/3553>
137. Vilmorus. (2025). *Ar Jūs pasitikite, ar nepasitikite šiomis Lietuvos institucijomis?*, %. Naujienos. <http://www.vilmorus.lt/index.php?mact=News,cntnto1,detail,0&cntnto1articleid=2&cntnto1returnid=20>
138. Virtanen, T. (2018). *Public administration characteristics and performance in EU28: Finland*. European Commission. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19950&langId=en>
139. VŠĮ Inovacijų agentūra. (2019). *Viešųjų paslaugų perdavimo gidas*. <https://inovacijuagentura.lt/site/binaries/content/assets/dokumentai/socialinis-verslas/viesuju-paslaugu-perdavimo-gidas.pdf>
140. Wegrich, K., Hammerschmid, G. (2018). *Public administration characteristics and performance in EU28: Germany*. European Commission. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19952 &langId=en>
141. Wockelberg, H., Ahlbäck Öberg, S. (2018). *Public administration characteristics and performance in EU28: Sweden*. European Commission. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a33dfde6-9602-11e8-8bc1-01aa75ed71a1/language-en>
142. World Bank. (2024). *Interactive Data Access. Worldwide Governance Indicators*. <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS. Apžvalgos metodologija

**Apžvalgos tikslas** – remiantis Lietuvos ir užsienio valstybių viešojo valdymo praktikos analize, identifikuoti Lietuvos viešojo valdymo tobulinimo kryptis.

**Apžvalgos uždaviniai:**

- 1) Atskleisti viešojo valdymo praktinės patirties ypatumus (panašumus ir skirtumus) Lietuvoje ir kitose Europos šalyse;
- 2) Identifikuoti EBPO-SIGMA ir EK išskirtų viešojo administravimo principų, kuriais turėtų vadovautis viešojo valdymo institucijos, sąsajas su Lietuvos teisės aktų ir dokumentų nuostatomis;
- 3) Identifikuoti Lietuvos viešojo valdymo tobulinimo kryptis, atsižvelgiant į tarptautinę praktiką.

Buvo taikyta kokybinė prieiga – **lyginamosios analizės metodas**. Apžvalgos metu atlikta dokumentų turinio analizė, kitų šaltinių analizė (sisteminimas, grupavimas, lyginimas), leidžiantys identifikuoti viešojo valdymo praktikas ir pavyzdžius, kuriais pasižymi Lietuva ir kitos Europos šalys.

**Apžvalgos etapai.** Apžvalga atlikta dviem etapais.

**I etapas.** Siekiant atskleisti Lietuvos ir užsienio valstybių viešojo valdymo ypatumus naudotas apžvalgos instrumentas – *klausimų sąrašas*:

- Kokia yra viešojo valdymo praktika (viešojo valdymo institucijų veiklos principai, administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo specifika, viešojo valdymo reformų ir inovacijų diegimo kryptys, visuomenės į(si)traukimo į viešąjį valdymą būdai)?;
- Kokie yra panašumai ir skirtumai tarp šalių?

**Imties pagrindimas.** Lyginant Lietuvos ir užsienio šalių viešojo valdymo praktikas, būtina aiškiai įvardinti, kad viešasis valdymas yra neatsiejamas nuo viešojo administravimo praktikos šalyje ir jos specifikos. Todėl šalių atrankai pasitelktas viešojo administravimo tradicijos aspektas. Mokslinėje literatūroje yra išskirtos *keturios pagrindinės viešojo administravimo tradicijos*: anglo-amerikietiškoji (anglosaksų) (minimalios valstybės), vokiškoji (organizavimo), prancūziškoji (Napoleono), skandinaviškoji (anglosaksų ir vokiškosios mišinys)<sup>143</sup>:

- 1) *Anglo-amerikietiškoji* (kitaip dar vadinama anglosaksų) *viešojo administravimo tradicija* pasižymi: politikos ir administravimo atskyrimu; vadybos, o ne teisės akcentavimu apibrėžiant viešojo administravimo vaidmenį; mažesniu išipareigojimu siekti vienodumo (unifikavimo); aukštu valstybės tarnautojų statusu; valstybės tarnyba grįsta kompetencijomis. Tačiau bendros tradicijos vertybės skirtingose šalyse interpretuojamos ir įgyvendinamos skirtingai, pavyzdžiui, valstybės tarnyba Jungtinėje karalystėje yra politiškai neutrali, tuo tarpu JAV – labiau politizuota, ypač aukšti postai. Anglo-amerikietiškoji viešojo administravimo tradicija ryškiausiai pasireiškia tokiose valstybėse kaip Jungtinės Amerikos valstijos.
- 2) *Vokiškajai viešojo administravimo tradicijai* yra būdinga tai, kad viešasis administravimas grindžiamas teise: valstybės tarnautojai veikia pagal įstatymus ir paklūsta hierarchijai; veikla pagrįsta dokumentacija (bylomis) ir atskaitomybe; aukštesniuose administracinės sistemos sluoksniuose pripažįstama politinių ryšių svarba; administracinės teisės viršenybė, vienodumas ją taikant; organiškas viešojo valdymo institucijų santykis su visuomene (tam tikri korporatyviniai elementai, įtraukiantys socialinius veikėjus į priimamus sprendimus); valstybės tarnybai

---

<sup>143</sup> Peters (2021).

- būdingas auštas statusas visuomenėje; valstybės tarnautojams būtinas teisinis išsilavinimas; valstybės tarnautojai gali atvirai laikytis politinės ideologijos. Vokiškoji tradicija gaji tokiose valstybėse kaip Vokietija, Austrija, Šveicarija ir Nyderlandai
- 3) *Prancūziškajai viešojo administravimo tradicijai* yra būdingi šie požymiai: egzistuoja teisinis valstybės egzistavimo pagrindas; intervencinis valstybės santykis su visuomene (valstybė valdo visuomenę, visuomenei limituotos galimybės dalyvauti formuojant politiką, tačiau piliečiai laikomi pagrindine vertybe, nukreipiančia administracinius veiksmus); valstybės tarnyba kontroliuoja viešojo valdymo institucijas per atskaitomybės mechanizmus; pakankamai didelis dėmesys teisei ir viešajam valdymui; valstybės tarnautojai turi aukštą statusą, gauna specializuotą elitinį išsilavinimą; valstybės tarnyba segmentuota pagal specialybinius korpusus. Prancūziškoji tradicija pasireiškia Europos valstybėse – Prancūzijoje, Graikijoje, Italijoje, Portugalijoje, Ispanijoje ir Belgijoje
  - 4) *Skandinaviškoji viešojo administravimo tradicija* pasižymi šiais aspektais: tam tikru administravimo ir politikos atskyrimu; administracinės sistemos yra glaudžiai susijusios su visuomenės atstovais per korporacines ir/ar pliuralistines sistemas; viešojo valdymo institucijų ir visuomenės santykis yra organiškasis / į socialinę gerovę orientuotas / paremtas atviros valdžios principu; viešasis administravimas yra atsakingas už daugybės su gerovės valstybe susijusių paslaugų teikimą; viešasis administravimas yra atviresnis naujai viešajai vadybai (nei kontinentinių šalių administracinės sistemos); būdinga profesionali, nepolitizuota, aukštą statusą turinti valstybės tarnyba. Skandinaviškoji tradicija vyrauja Švedijoje, Danijoje, Norvegijoje, Islandijoje bei Suomijoje, nors pastarosios administravimui įtakos turėjo ir Rusijos valdymo laikotarpis<sup>144</sup>.

Trys Baltijos šalys (Estija, Latvija ir Lietuva) moksliniuose šaltiniuose buvo priskiriamos šalims, pasižymintiems centrines ir rytų Europos administravimo tradicija<sup>145</sup>, tačiau atgavus nepriklausomybę jų viešojo administravimo tradicijos keitėsi, sistemos tobulėjo. Estijos administravimo kultūra keitėsi ir perėmė tiek skandinaviškos viešojo administravimo tradicijos, tiek anglosaksų tradicijos elementų (tapo mišria)<sup>146</sup>. Pagal šiandieninės Lietuvos viešojo valdymo institucijų sąrangą ir administravimo kultūros principus, teigiama kad nacionalinė viešojo administravimo sistema yra paremta tiek vokiškąja, tiek ir prancūziškąja tradicijomis<sup>147</sup>. Todėl Lietuvos viešojo valdymo situaciją yra tikslinga lyginti su kitų šalių, pasižyminčių panašia viešojo administravimo tradicija (prancūziškąja, vokiškąja bei skandinaviškąja, turinčia ir vokiškosios tradicijos bruožų, tradicijos ypatumais), patirtimi.

Siekiant išanalizuoti užsienio valstybių viešojo valdymo ypatumus ir praktikas, valstybėms atrinkti į imtį taikytas **kriterinės atrankos metodus** pagal šiuos kriterijus (žr. P.1 lent.):

- **Europos Sąjungos valstybės** (valstybės kaip ir Lietuva turi turėti panašias politinės ir teisinės aplinkos sąlygas);
- Valstybės, kurioms būdingi **viešojo administravimo tradicijų**, panašių į Lietuvos kontekstą, bruožai (prancūziškosios, vokiškosios ir skandinaviškosios viešojo administravimo tradicijos) (tikslinga rinktis šalis, kuriose ši viešojo administravimo tradicija atsirado);
- Valstybės, kurios **pagal atitinkamus indeksus** rodo aukštus rezultatus (Lietuva gali lygiuotis į jas): pagal Pasaulio banko skelbiamą Pasaulio valdymo indikatorių (angl. k. *Worldwide Governance Indicators*) „Valdžios efektyvumas“ (angl. k. *Government Effectiveness*) 2022 m. patenka tarp 50 geriausiai vertinamų

<sup>144</sup> Peters (2021); Bileišis (2015).

<sup>145</sup> Hammerschmid ir kt. (2023).

<sup>146</sup> Mohr ir kt. (2021).

<sup>147</sup> Bileišis (2015); Bortkevičiūtė, Nakrošis (2018); Mohr ir kt. (2021).

valstybių<sup>148</sup>, pagal Chandler valdymo instituto skelbiamą 2023 m. Chandler geros valdžios indeksą (angl. k. *Chandler Good Government Index*) patenka tarp 30 geriausių pasaulio valstybių<sup>149</sup>; pagal Šveicarijos ir Korėjos idėjų kalvės (angl. k. *think-tank*) SolAbility skelbiamą Globalaus valdymo indeksą (angl. k. *The Global Governance Index*) 2023 m. Valdymo veiksmingumo reitinge (angl. k. *2023 Governance Efficiency Ranking*) užima vietą tarp 30 geriausių pasaulio valstybių<sup>150</sup>; pagal Jungtinių Tautų skelbiamą E. valdžios vystymo indeksą (angl. k. *E-Government Development Index*) 2022 m. patenka tarp 30 geriausių pasaulio valstybių<sup>151</sup>. Atrenkamos šalys, kurios užima auštas pozicijas pagal skirtingus rodiklius.

**P.1 lentelė.** Tyrimo imties (valstybių) pagrindimas (pagal išskirtus kriterijus)

Valstybė	ES narė	VA tradicija	Pasaulio banko Valdžios efektyvumo indeksas, 2022 (tarp 50 geriausių iš 448 šalių)	CIG Chandler geros valdžios indeksas, 2023 (tarp 30 geriausių iš 104 valstybių)	SolAbility Valdymo veiksmingumo reitingas, 2023 (tarp 30 geriausių iš 130 valstybių)	Jungtinių Tautų E. valdžios vystymo indeksas, 2022 (tarp geriausių 30 valstybių iš 193)
Lietuva	Taip	Vokiškoji/Prancūziškoji	45 vieta (79.717)	29 vieta (0.652)	11 (70.0)	24 vieta (0.8745)
Estija	Taip	Skandinaviškoji / Anglosaksų	23 vieta (89.623)	18 vieta (0.742)	1 vieta (76.0)	8 vieta (0.9393)
Danija	Taip	Skandinaviškoji	4 vieta (98.585)	4 vieta (0.831)	4 vieta (72.4)	1 vieta (0.9717)
Prancūzija	Taip	Prancūziškoji (kilmės šalis)	38 vieta (83.019)	16 vieta (0.744)	25 vieta (65.2)	19 vieta (0.8832)
Suomija	Taip	Skandinaviškoji	8 vieta (96.698)	3 vieta (0.834)	9 vieta (71.2)	2 vieta (0.9533)
Švedija	Taip	Skandinaviškoji	12 vieta (94.811)	6 vieta (0.808)	5 vieta (72.2)	5 vieta (0.9410)
Vokietija	Taip	Vokiškoji (kilmės šalis)	27 vieta (88.208)	8 vieta (0.804)	15 vieta (68.5)	22 vieta (0.8770)
Iš ES valstybių pagal kriterijų į šią imtį dar patenka:			Liuksemburgas (6 vieta, 97.642); Nyderlandai (11 vieta, 95.283); Airija (15 vieta, 93.396); Austrija (19 vieta, 91.509); Belgija (34 vieta, 84.906); Čekija (42 vieta, 81.132); Slovėnija (43 vieta, 80.660); Portugalija (44 vieta, 79.717); Ispanija (49 vieta, 77.830).	Nyderlandai (7 vieta, 0.807); Airija (11 vieta, 0.757); Austrija (12 vieta, 0.715); Slovėnija (23 vieta, 0.699); Čekija (24 vieta, 0.695); Portugalija (25 vieta, 0.679); Ispanija (26 vieta, 0.674); Lenkija (28 vieta, 0.655).	Airija (6 vieta, 72.2); Liuksemburgas (7 vieta, 71.7); Nyderlandai (8 vieta, 71.3); Slovėnija (12 vieta, 69.7); Belgija (13 vieta, 68.6); Latvija (16 vieta, 68.5); Čekija (17 vieta, 67.5); Austrija (18 vieta, 67.3); Bulgarija (21 vieta, 66.2); Ispanija (23 vieta, 65.5).	Nyderlandai (9 vieta, 0.9384); Malta (15 vieta, 0.8943); Ispanija (18 vieta, 0.8842); Austrija (20 vieta, 0.8801); Slovėnija (21 vieta, 0.8781); Liuksemburgas (26 vieta, 0.8675); Kipras (27 vieta, 0.8860); Latvija (29 vieta, 0.8599); Airija (30 vieta, 0.8567).

Šaltinis: sudaryta remiantis nurodytais šaltiniais<sup>152</sup>.

Taigi, siekiant atskleisti viešojo valdymo ypatumus ir praktikos specifiką, į imtį buvo atrinktos šios užsienio šalys: Estija, Suomija, Švedija, Danija, Vokietija ir Prancūzija.

**II etapas.** Siekiant identifikuoti EBPO-SIGMA ir EK išskirtų viešojo administravimo principų, kurie yra skirti viešojo valdymo institucijoms, sąsajas su Lietuvos teisės aktų ir dokumentų nuostatomis, naudotas tyrimo instrumentas – *klausimų sąrašas*:

- Kaip EBPO-SIGMA ir EK išskirti viešojo administravimo principai siejasi su Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo nuostatomis?
- Kaip EBPO-SIGMA ir EK išskirti viešojo administravimo principai siejasi su kitų Lietuvos Respublikos teisės aktų ir dokumentų nuostatomis?

<sup>148</sup> World Bank (2024).

<sup>149</sup> Chandler Institute of Governance CIG (2024).

<sup>150</sup> SolAbility (2024).

<sup>151</sup> United Nations (2024).

<sup>152</sup> World Bank (2024); Chandler Institute of Governance CIG (2024); SolAbility (2024); United Nations (2024).

**Imtį** sudarė EBPO-SIGMA ir EK dokumentai, kuriuose išskirti viešojo administravimo principai, bet Lietuvos Respublikos teisės aktai (įstatymai, nutarimai) bei dokumentai (LT2050vizija, Viešojo valdymo plėtros programa ir pan.).

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

## 2 PRIEDAS. Viešojo administravimo teminės sritys, vertybės ir principai

Teminė sritis	Vertybės	Principai
<b>Strategija</b>	Vyriausybė užtikrina strateginę viziją ir lyderystę judriam, novatoriškam ir nuolat tobulėjančiam viešajam administravimui, reaguojančiam į naujus iššūkius.	<b>1 principas:</b> Sukurta ir sėkmingai įgyvendinta visapusiška, patikima ir tvari viešojo administravimo reformos darbotvarkė, skatinant inovacijas ir nuolatinį tobulėjimą.
<b>Politikos kūrimas ir koordinavimas</b>	Vyriausybė užtikrina, kad politika ir biudžetai būtų suderinti, efektyviai planuojami, koordinuojami visose valdžios institucijose, įgyvendinami, stebimi ir vertinami pagal aiškiai apibrėžtus politikos tikslus. Ministerijos rengia nuoseklią viešąją politiką atviro ir dalyvaujamojo proceso metu, remdamosi patikimais įrodymais ir analize.	<b>2 principas:</b> Viešojo politika yra nuosekli ir veiksmingai koordinuojama centrinės valdžios; sprendimai yra parengiami ir iškomunikuojami aiškiai bei skaidriai.
		<b>3 principas:</b> Vyriausybė įtraukia ir veiksmingai planuoja bei stebi viešąją politiką, atsižvelgiant į vyriausybės fiskalinę sritį.
		<b>4 principas:</b> Viešojo politika kuriama remiantis įrodymais ir analize, vadovaujantis aiškiais ir nuosekliomis įstatymų leidybos taisyklėmis; įstatymai ir teisės aktai yra lengvai prieinami.
		<b>5 principas:</b> Visos pagrindinės išorės ir vidaus suinteresuotosios šalys bei visuomenė yra aktyviai konsultuojami kuriant, tobulinant politiką.
		<b>6 principas:</b> Viešojo politika yra veiksmingai įgyvendinama ir vertinama, stiprinant politikos rezultatus ir mažinant reguliavimo išlaidas ir našta.
		<b>7 principas:</b> Parlamentas veiksmingai nagrinėja vyriausybės politikos formavimą ir užtikrina bendrą politikos ir teisės aktų nuoseklumą.
<b>Valstybės tarnyba ir žmoniškųjų išteklių valdymas</b>	Valstybės tarnautojai dirba profesionaliai, sąžiningai ir neutraliai. Jie įdarbinami ir paaugštinami atsižvelgiant į nuopelnus ir lygias galimybes ir turi reikiamų kompetencijų, kad galėtų veiksmingai atlikti savo užduotis.	<b>8 principas:</b> Užimtumo sistema subalansuoja stabilumą ir lankstumą, užtikrina valstybės tarnautojų atskaitomybę ir apsaugo juos nuo neteisėtos įtakos ir neteisėto atleidimo.
		<b>9 principas:</b> Viešasis administravimas pritraukia ir įdarbina kompetentingus žmones pagal nuopelnus ir užtikrinant lygias galimybes.
		<b>10 principas:</b> Veiksminga lyderystė stiprinama per kompetenciją, stabilumą, atsakingų aukščiausio lygio vadovų profesionalų autonomiškumą ir reagavimą.
		<b>11 principas:</b> Valstybės tarnautojai yra motyvuoti, sąžiningai ir konkurencingai apmokami ir turi geras darbo sąlygas.
		<b>12 principas:</b> Profesinis tobulėjimas, talentų ir veiklos valdymas sustiprina valstybės tarnautojų įgūdžius, veiksmingumą ir efektyvumą bei sustiprina valstybės tarnybos vertybes.
<b>Organizavimas, atskaitomybė ir stebėseną</b>	Viešojo administravimo organizavimas yra veiksmingas ir efektyvus visuose valdymo lygiuose. Viešojo administravimo subjektai yra atviri ir skaidrūs bei taiko aiškiai apibrėžtus vidinius ir išorinius atskaitomybės mechanizmus. Stiprios	<b>13 principas:</b> Viešojo administravimo organizavimas ir valdymas skatina atskaitomybę, efektyvumą ir veiksmingumą.
		<b>14 principas.</b> Atsakomybės aiškiai paskirstytos tarp valdžios lygių, apima subsidiarumo ir vietos autonomijos principus bei skatina tarpinstitucinį koordinavimą naudojant veiksmingus stebėsenos mechanizmus.
		<b>15 principas:</b> Viešasis administravimas yra skaidrus ir atviras.
		<b>16 principas:</b> Parlamentas, ombudsmenas (kontrolierius) ir aukščiausioji audito institucija veiksmingai nagrinėja viešąjį administravimą.

Teminė sritis	Vertybės	Principai
	priežiūros institucijos gina piliečių teises ir viešąjį interesą.	<p><b>17 principas:</b> Teisę į gerą administravimą užtikrina administracinė procedūra, teisminė peržiūra ir viešoji atsakomybė.</p> <p><b>18 principas:</b> Nuosekli ir visapusiška viešojo sektoriaus sąžiningumo sistema mažina korupcijos riziką.</p>
<b>Paslaugų teikimas ir skaitmeninimas</b>	Viešasis administravimas susitelkia į vartotojus ir teikia aukštos kokybės ir lengvai prieinamas paslaugas internetu ir neprisijungus visiems žmonėms ir įmonėms. Skaitmeninimas leidžia priimti duomenimis pagrįstus sprendimus, užtikrinti efektyvius ir veiksmingus procesus, taip pat teikti kokybiškas ir prieinamas paslaugas.	<p><b>19 principas:</b> Koncentruojamasi į vartotojus kuriant ir teikiant administracines paslaugas.</p> <p><b>20 principas:</b> Viešasis administravimas teikia supaprastintas ir kokybiškas paslaugas.</p> <p><b>21 principas:</b> Administracinės paslaugos yra lengvai pasiekiamos prisijungus ir neprisijungus, atsižvelgiant į skirtingus poreikius, pasirinkimus ir apribojimus.</p> <p><b>22 principas:</b> Skaitmeninimas įgalina duomenimis grįstus sprendimus, veiksmingus, efektyvius ir greitai reaguojančius politiką, paslaugas ir procesus visoje vyriausybėje.</p>
<b>Viešųjų finansų valdymas</b>	Viešasis administravimas planuoja ir valdo viešuosius finansus, siekdamas užtikrinti, kad jie būtų tvarūs ir skaidrūs bei leistų įgyvendinti politikos tikslus. Siekiant užtikrinti ekonomišką, veiksmingą ir efektyvų viešųjų išteklių naudojimą visuose valdžios lygiuose, taikomos kontrolės, pirkimų ir priežiūros priemonės.	<p><b>23 principas:</b> Metinis biudžetas yra išsamus ir formuojamas pagal patikimą ir nuolatinę vidutinės trukmės sistemą, suderinant politikos poreikius ir fiskalinius suvaržymus.</p> <p><b>24 principas:</b> Vyriausybė remia biudžeto vykdymą ir paslaugų teikimą užtikrindama likvidumą trumpuoju ir vidutiniu laikotarpiu.</p> <p><b>25 principas:</b> Vyriausybė vykdo biudžetą pagal sąmatas ir visapusiškai bei skaidriai teikia ataskaitas, kad būtų galima laiku atlikti patikrinimą.</p> <p><b>26 principas:</b> Viešojo administravimo įstaigos efektyviai ir tinkamai valdo išteklius būdu, kaip pasiektų savo tikslus.</p> <p><b>27 principas:</b> Vidaus auditas tobulina viešojo administravimo įstaigų valdymą.</p> <p><b>28 principas:</b> Viešųjų pirkimų teisės aktai, įskaitant viešojo ir privataus sektorių partnerystę ir koncesijas, yra pagrįsti vienodo požiūrio, nediskriminavimo, skaidrumo, proporcingumo ir konkurencijos principais ir remiasi patikima valdymo sistema.</p> <p><b>29 principas:</b> Perkančiosios organizacijos efektyviai ir ekonomiškai vykdo viešųjų pirkimų, įskaitant viešojo ir privataus sektorių partnerystės, operacijas.</p> <p><b>30 principas:</b> Nepriklausoma viešųjų pirkimų priežiūros sistema užtikrina veiksmingą, greitą ir kompetentingą skundų nagrinėjimą.</p> <p><b>31 principas:</b> Visas viešasis išlaidas veiksmingai audituoja nepriklausomas auditorius, kuris suteikia garantiją viešųjų išteklių panaudojimui ir padeda pagerinti viešojo sektoriaus funkcionavimą.</p> <p><b>32 principas:</b> Regioninės ir vietos valdžios institucijos turi išteklių ir pakankamą fiskalinę autonomiją, kad galėtų veikti pagal savo kompetenciją, vykdydamos finansinę stebėseną, skatinančią atsakingą finansų valdymą.</p>

Šaltinis: sudaryta pagal OECD-SIGMA (2023).

### 3 PRIEDAS. EBPO-SIGMA ir EK principų sąsajos su Lietuvos teisės aktų ir dokumentų nuostatomis

Teminė sritis	Principai	Principo turinį atliepiantys LT teisės aktai ir dokumentai
Strategija	<b>1 principas:</b> Sukurta ir sėkmingai įgyvendinta visapusiška, patikima ir tvari viešojo administravimo reformos darbotvarkė, skatinant inovacijas ir nuolatinį tobulėjimą.	Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023) (III skyriaus Pirmasis skirsnis); 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (1.7, 8.3, 8.4, 8.6, 8.7 uždaviniai); 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022); 2021–2030 metų Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninimo plėtros programa (2021); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 3, 7 punktai); LR Valstybės tarnybos įstatymas (2025) (4 straipsnis).
Politikos kūrimas ir koordinavimas	<b>2 principas:</b> Viešoji politika yra nuosekli ir veiksmingai koordinuojama centrinės valdžios; sprendimai yra parengiami ir iškomunikuojami aiškiai bei skaidriai.	LR Vyriausybės įstatymas (2024) (22 straipsnio 3 dalis, 26 straipsnio 3 dalis); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 1, 3, 12 punktai, 34–35 straipsniai).
	<b>3 principas:</b> Vyriausybė įtraukiai ir veiksmingai planuoja bei stebi viešąją politiką, atsižvelgiant į vyriausybės fiskalinę sritį.	LR Vyriausybės įstatymas (2024) (26 straipsnio 3 dalis); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 3, 10 punktai); 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (8.5 uždavinys).
	<b>4 principas:</b> Viešoji politika kuriama remiantis įrodymais ir analize, vadovaujantis aiškiais ir nuosekliomis įstatymų leidybos taisyklėmis; įstatymai ir teisės aktai yra lengvai prieinami.	2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (1.7 uždavinys); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 4 punktas); LR Teisėkūros pagrindų įstatymas (2025).
	<b>5 principas:</b> Visos pagrindinės išorės ir vidaus suinteresuotosios šalys bei visuomenė yra aktyviai konsultuojami kuriant, tobulinant politiką.	Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023) (III skyriaus Pirmasis skirsnis); 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (8.4 uždavinys); 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022) (NPP 8.4 uždavinys); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 5, 9 punktai); LR Regioninės plėtros įstatymas (2025) (26 straipsnio 8 punktas); LR Vietos savivaldos įstatymas (2025) (4 straipsnio 8 punktas, IX skyrius).
	<b>6 principas:</b> Viešoji politika yra veiksmingai įgyvendinama ir vertinama, stiprinant politikos rezultatus ir mažinant reguliavimo išlaidas ir našta.	2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (8.5 uždavinys); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 1, 3 punktai).
	<b>7 principas:</b> Parlamentas veiksmingai nagrinėja vyriausybės politikos formavimą ir užtikrina bendrą politikos ir teisės aktų nuoseklumą.	LR Vyriausybės įstatymas (2024) (5, 15, 16 straipsniai); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 2, 4 punktai).
	<b>8 principas:</b> Užimtumo sistema subalansuoja stabilumą ir lankstumą, užtikrina valstybės tarnautojų atskaitomybę ir apsaugo juos nuo neteisėtos įtakos ir neteisėto atleidimo.	Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa (2020) (IX skyrius); 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2021) (8.3 uždavinys); 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022) (NPP 8.3 uždavinys); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 1, 2, 9 punktai);

Teminė sritis	Principai	Principo turinį atliepiantys LT teisės aktai ir dokumentai
		LR Valstybės tarnybos įstatymas (2024) (23–29 straipsniai, VIII skyrius).
	<b>9 principas:</b> Viešasis administravimas pritraukia ir įdarbina kompetentingus žmones pagal nuopelnus ir užtikrinant lygias galimybes.	Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023) (III skyriaus Pirmasis skirsnis); 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (8.3 uždavinys); 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022) (NPP 8.3 uždavinys); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 6 punktas); LR Valstybės tarnybos įstatymas (2025) (IV skyrius); LR Lygių galimybių įstatymas (2024) (5, 7 straipsniai).
	<b>10 principas:</b> Veiksminga lyderystė stiprinama per kompetenciją, stabilumą, atsakingų aukščiausio lygio vadovų profesionalų autonomiškumą ir reagavimą.	2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (8.3 uždavinys); 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022) (NPP 8.3 uždavinys); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 1, 3, 9, 12 punktai); LR Valstybės tarnybos įstatymas (2025) (37, 38 straipsniai).
	<b>11 principas:</b> Valstybės tarnautojai yra motyvuoti, sąžiningai ir konkurencingai apmokami ir turi geras darbo sąlygas.	2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (8.3 uždavinys); 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022) (NPP 8.3 uždavinys); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 8, 11 punktai); LR Valstybės tarnybos įstatymas (2025) (7, 19–21 straipsniai).
	<b>12 principas:</b> Profesinis tobulėjimas, talentų ir veiklos valdymas sustiprina valstybės tarnautojų įgūdžius, veiksmingumą ir efektyvumą bei sustiprina valstybės tarnybos vertybes.	Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023) (III skyriaus Pirmasis skirsnis); 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (8.3 uždavinys); 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022) (NPP 8.3 uždavinys); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 1, 8, 11 punktai); LR Valstybės tarnybos įstatymas (2025) (38 straipsnis).
<b>Organizavimas, atskaitomybė ir stebėseną</b>	<b>13 principas:</b> Viešojo administravimo organizavimas ir valdymas skatina atskaitomybę, efektyvumą ir veiksmingumą.	2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (8.4, 8.5 uždaviniai); 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022) (NPP 8.4 ir 8.5 uždaviniai); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 1, 3 punktai, 18 straipsnis).
	<b>14 principas.</b> Atsakomybės aiškiai paskirstytos tarp valdžios lygių, apima subsidiarumo ir vietos autonomijos principus bei skatina tarpinstitucinį koordinavimą naudojant veiksmingus stebėsenos mechanizmus.	LR Vyriausybės įstatymas (2024) (23 straipsnis); LR Regioninės plėtros įstatymas (2024) (III skyrius); LR Vietos savivaldos įstatymas (2024) (5–7 straipsniai, XIII skyrius, 73–74 straipsniai); LR Teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas (2022) (2 straipsnis); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 10, 12 punktai, 5, 21 straipsniai).
	<b>15 principas:</b> Viešasis administravimas yra skaidrus ir atviras.	Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023) (III skyriaus Pirmasis skirsnis); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 7, 11 punktai); 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (1.7, 8.4 uždaviniai); 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022) (NPP 8.4 uždavinys); LR Korupcijos prevencijos įstatymas (2024) (8, 13, 23–26 straipsniai);

Teminė sritis	Principai	Principo turinį atliepiantys LT teisės aktai ir dokumentai
		2022–2033 metų nacionalinė darbotvarkė korupcijos prevencijos klausimais (2022); LR Vietos savivaldos įstatymas (2025) (23, 24 straipsniai).
	<b>16 principas:</b> Parlamentas, ombudsmenas (kontrolierius) ir aukščiausioji audito institucija veiksmingai nagrinėja viešąjį administravimą.	LR Valstybės kontrolės įstatymas (2024); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 1, 2, 4 punktai).
	<b>17 principas:</b> Teisę į gerą administravimą užtikrina administracinė procedūra, teisminė peržiūra ir viešojo atsakomybė.	LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 1, 9 punktai, 39 straipsnis); LR Vietos savivaldos įstatymas (2025) (70 straipsnis); LR Savivaldybių administracinės priežiūros įstatymas (2024).
	<b>18 principas:</b> Nuosekli ir visapusiška viešojo sektoriaus sąžiningumo sistema mažina korupcijos riziką.	LR Korupcijos prevencijos įstatymas (2024); 2022–2033 metų nacionalinė darbotvarkė korupcijos prevencijos klausimais (2022); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 8, 11 punktai).
<b>Paslaugų teikimas ir skaitmeninimas</b>	<b>19 principas:</b> Koncentruojamasi į vartotojus kuriant ir teikiant administracines paslaugas.	Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023) (III skyriaus Pirmasis skirsnis); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 7, 10, 13 punktai); 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (1.7, 8.6, 8.7 uždaviniai); 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022) (NPP 8.6 ir 8.7 uždaviniai); 2021–2030 metų Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninimo plėtros programa (2021).
	<b>20 principas:</b> Viešasis administravimas teikia supaprastintas ir kokybiškas paslaugas.	Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023) (III skyriaus Pirmasis skirsnis); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 6, 13 punktai, 19, 20 straipsniai); 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (1.7, 8.6 uždaviniai); 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022) (NPP 8.6 uždavinys); 2021–2030 metų Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninimo plėtros programa (2021).
	<b>21 principas:</b> Administracinės paslaugos yra lengvai pasiekiamos prisijungus ir neprisijungus, atsižvelgiant į skirtingus poreikius, pasirinkimus ir apribojimus.	LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 6, 13 punktai); 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (1.7 uždavinys); 2021–2030 metų Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninimo plėtros programa (2021); LR Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas (2024).
	<b>22 principas:</b> Skaitmeninimas įgalina duomenimis grįstus sprendimus, veiksmingus, efektyvius ir greitai reaguojančius politiką, paslaugas ir procesus visoje vyriausybėje.	LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 3, 7, 10 punktai); 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (1.7 uždavinys); 2021–2030 metų Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninimo plėtros programa (2021); LR Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas (2024).
<b>Viešųjų finansų valdymas</b>	<b>23 principas:</b> Metinis biudžetas yra išsamus ir formuojamas pagal patikimą ir nuolatinę vidutinės trukmės sistemą, suderinant politikos poreikius ir fiskalinius suvaržymus.	LR Vyriausybės įstatymas (2024) (22 straipsnis, 26 straipsnio 3 punktas); LR Biudžeto sandaros įstatymas (2025) (3 straipsnio 3 punktas); LR Vietos savivaldos įstatymas (2025) (61, 66 straipsniai); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 5, 10 punktai).
	<b>24 principas:</b> Vyriausybė remia biudžeto vykdymą ir paslaugų teikimą užtikrindama likvidumą	LR Vyriausybės įstatymas (2024) (22 straipsnis); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 3 punktas); LR Regioninės plėtros įstatymas (2025) (28 straipsnis).

Teminė sritis	Principai	Principo turinį atliepiantys LT teisės aktai ir dokumentai
	trumpuoju ir vidutiniu laikotarpiu.	
	<b>25 principas:</b> Vyriausybė vykdo biudžetą pagal sąmatas ir visapusiškai bei skaidriai teikia ataskaitas, kad būtų galima laiku atlikti patikrinimą.	LR Vyriausybės įstatymas (2024) (22 straipsnis, 26 straipsnio 3 punktas); LR Biudžeto sandaros įstatymas (2025) (35, 36, 37 straipsniai); LR Vietos savivaldos įstatymas (2025) (4 straipsnio 9 punktas, 62 straipsnis, 66 straipsnio 5 penktas). LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 11 punktas); LR Regioninės plėtros įstatymas (2025) (28 straipsnis).
	<b>26 principas:</b> Viešojo administravimo įstaigos efektyviai ir tinkamai valdo išteklius būdu, kaip pasiektų savo tikslus.	2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (8.5 uždavinys); 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022) (NPP 8.5 uždavinys); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 3, 8, 10 punktai); LR Vietos savivaldos įstatymas (2025) (XII skyrius).
	<b>27 principas:</b> Vidaus auditas tobulina viešojo administravimo įstaigų valdymą.	LR Vidaus audito ir vidaus kontrolės įstatymas (2024); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 1, 4 punktai); LR Vietos savivaldos įstatymas (2025) (VIII skyrius).
	<b>28 principas:</b> Viešųjų pirkimų teisės aktai, įskaitant viešojo ir privataus sektorių partnerystę ir koncesijas, yra pagrįsti vienodo požiūrio, nediskriminavimo, skaidrumo, proporcingumo ir konkurencijos principais ir remiasi patikima valdymo sistema.	LR Viešųjų pirkimų įstatymas (2025) (17 straipsnis); Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rengimo ir įgyvendinimo taisyklės (2024); LR Vietos savivaldos įstatymas (2025) (15 straipsnio 22 punktas, 67 straipsnio 4 punktas); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 6, 8, 10 punktai).
	<b>29 principas:</b> Perkančiosios organizacijos efektyviai ir ekonomiškai vykdo viešųjų pirkimų, įskaitant viešojo ir privataus sektorių partnerystės, operacijas.	LR Viešųjų pirkimų įstatymas (2025) (I skyriaus V skirsnis); Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų rengimo ir įgyvendinimo taisyklės (2024); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 3 punktas)
	<b>30 principas:</b> Nepriklausoma viešųjų pirkimų priežiūros sistema užtikrina veiksmingą, greitą ir kompetentingą skundų nagrinėjimą.	LR Viešųjų pirkimų įstatymas (2025) (95 straipsnio 2 <sup>1</sup> punktas); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 5, 9 punktai)
	<b>31 principas:</b> Visas viešasis išlaidas veiksmingai audituoja nepriklausomas auditorius, kuris suteikia garantiją viešųjų išteklių panaudojimui ir padeda pagerinti viešojo sektoriaus funkcionavimą.	LR Vidaus audito ir vidaus kontrolės įstatymas (2024); LR Finansinių ataskaitų audito įstatymas (2024) (32, 36, 38 straipsniai, IX skirsnis); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 1, 3 punktai)
	<b>32 principas:</b> Regioninės ir vietos valdžios institucijos turi išteklių ir pakankamą fiskalinę autonomiją, kad galėtų veikti pagal savo kompetenciją, vykdydamos finansinę stebėseną, skatinančią atsakingą finansų valdymą.	2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2024) (8.7 uždavinys); 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022) (NPP 8.7 uždavinys); LR Regioninės plėtros įstatymas (2025) (28–29 straipsniai); LR Vietos savivaldos įstatymas (2025) (65–68 straipsniai); LR Viešojo administravimo įstatymas (2024) (3 straipsnio 1, 3, 10, 12 punktai).

Šaltinis: sudaryta pagal OECD-SIGMA (2023) ir kitus šaltinius, nurodytus lentelėje.