

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Ingrida VALUKONYTĖ

Vadybos (spec. viešasis administravimas) studijų programos studentė

GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS
VIETOS SAVIVALDOJE: ŠIAULIŲ MIESTO ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2012

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Ingrida VALUKONYTĖ

GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS
VIETOS SAVIVALDOJE: ŠIAULIŲ MIESTO ATVEJIS

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovė:
prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Ingrida Valukonytė. Gero valdymo principų įgyvendinimas vietos savivaldoje: Šiaulių miesto atvejis. Vadybos (spec. viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinė vadovė – prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, viešojo administravimo katedra. Šiauliai, 2012. 111 p. (125 p.).

SANTRAUKA

Ingrida Valukonytė

Gero valdymo principų įgyvendinimas vietos savivaldoje: Šiaulių miesto atvejis

Magistro darbas

Magistro darbe išanalizuotos Gero valdymo koncepcijos kilmės prielaidos, pateikiama ir apibūdinama apibrėžties įvairovė, identifikuojami ir analizuojami Gero valdymo principai vietos savivaldoje.

Magistro darbu siekta ištirti Gero valdymo principų įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje, parengti ir pagrįsti Gero valdymo principų diegimo vietos savivaldoje hipotetinį modelį. Baigiamajame darbe, pasitelkiant dokumentų turinio analizę ir ekspertinį tyrimą, išsamiai analizuojamas ir vertinamas Gero valdymo principų Šiaulių miesto savivaldybėje įgyvendinimas, išryškinant problemas bei numatant diegimo galimybes. Patvirtinama autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, jog Gero valdymo principų atitikmenys yra įtvirtinti Lietuvos Respublikos teisės aktuose, kuriais savo veikloje turi vadovautis Šiaulių miesto savivaldybės tarybos nariai bei administracijos darbuotojai, tačiau jų įgyvendinimas susiduria su tokiais problemomis: strateginio planavimo bei jo efektyvaus įgyvendinimo trūkumas, vyraujančios konservatyvumo ir biurokратиškumo apraiškos, neskatinančios iniciatyvų bei pokyčių vietos savivaldoje.

SUMMARY

Ingrida Valukonytė

Implementation of the principles of Good Governance in self-government: The case of Šiauliai city

Master's work

Master's work thesis analyzed the assumption of origin of Good Governance concept, described the diversity of Good Governance definitions, identified and analyzed the principles of Good Governance at the self-government.

Master's work was intended to research the implementation of the principles of Good Governance in Siauliai Municipality, to develop and justify a hypothetical model of the principles of Good Governance implementation in local government. Thesis, using content analysis of documents and expert analyzes, was in detail study and evaluated the implementation of principles of Good Governance in Siauliai Municipality, highlighting problems and providing installation options. It was confirmed hypothesis of the research that the principles of Good Governance are embodied equivalents Lithuanian legal acts, which must be able to follow the Siauliai City Council members and administrative staff, but their implementation is confronted with such problems: strategic planning and effective implementation of its lack of dominance manifestations of conservatism and bureaucracy to discourage initiatives and changes in local government.

TURINYS

PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS	9
1. VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMAS: GERO VALDYMO KONCEPCIJA	13
1.1. Gero valdymo koncepcijos kilmės prielaidos	13
1.1.1. Naujosios viešosios vadybos kritika	13
1.1.2. Naujojo viešojo valdymo koncepcija.....	18
1.2. Gero valdymo apibrėžties įvairovė	22
1.3. Gero valdymo principai vietos savivaldoje	27
1.4. Gero valdymo principų vietos savivaldoje raiška užsienio valstybėse.....	37
2. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO VIETOS SAVIVALDOJE TYRIMO METODOLOGIJA	48
2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas.....	48
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas	51
2.3. Tyrimo imties charakteristika	53
3. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI.....	54
3.1. Išorinės aplinkos analizė	54
3.2. Vidinių veiksnių analizė	59
3.3. Gero valdymo principų įgyvendinimas Šiaulių miesto savivaldybėje: ekspertų nuomonės raiška	72
3.3.1. Gero valdymo principų įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje įvertinimas	72
3.3.2. Gero valdymo principų diegimo Šiaulių m. savivaldybėje galimybių analizės rezultatai	89
3.3.3. Gero valdymo principų diegimo vietos savivaldoje hipotetinis modelis.....	95
IŠVADOS	98
REKOMENDACIJOS	102
LITERATŪRA	103
PRIEDAI.....	112

PAGRINDINĖS SAŲVOKOS

Ekstrapoliacija – išvadų gautų stebint vieną reiškinio dalį, išplėtimas kitai jo daliai.¹

Etosas – (gr. *ethos* — *paprotys, įprotis, būdas*), socialinės grupės priimtų normų, reguliuojančių jos narių elgesį, visuma.²

Interviu (angl. *interview*) – socialinės psichologinės informacijos gavimas apklausiant žodžiu. Gauta informacija naudojama siekiant sukurti darbinės hipotezės, dominančias tyrėją, taip pat norint papildyti ar patikslinti duomenis, gautus kitais tyrimo metodais, ar panaudoti kaip pagrindinį duomenų rinkimo būdą.³

Koncepcija – (lot. *conceptio*) – pažiūrų į kuriuos nors reiškinius sistema; daikto, reiškinio, proceso samprata.⁴

Konsensusas – ginčo sprendimo būdas, kuriame remiamasi ne geriausio ar teisingiausio sprendimo paieška, bet sprendimo priimtumu ginčo dalyviams.⁵

Paradigma – (gr. *paradeigma* – pavyzdys) teorinių ir metodologinių prielaidų, kuriomis remiasi konkretus mokslinis tyrimas, visuma.⁶

Pliuralizmas – skirtingų, bet lygiateisių partijų, organizacijų, pažiūrų ir buvimas visuomenėje (valstybėje).⁷

Sinergija – sąveika, veikimas išvien.⁸

Subsidiarumas – sprendimų priėmimo principas, nustatantis, kad sprendimai turi būti priimami tuo lygmeniu, kuriuo jie yra veiksmingiausi.⁹

Teisinis nihilizmas – tai korupcinio teisingumo viešpatavimas, kai teisingumas vykdomas tik valdžios interesų pagrindu.¹⁰

¹ Tarptautinių žodžių žodynas. *Ekstrapoliacija*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-02-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.zodziai.lt/reiksme%26word%3Dekstrapoliacija%26wid%3D5104>>.

² Tarptautinių žodžių žodynas. *Etosas*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-02-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.zodziai.lt/reiksme%26word%3Detosas%26wid%3D5757>>.

³ Bitinas, B. (2000). Ugdymo filosofija. Vilnius: Enciklopedija.

⁴ Tarptautinių žodžių žodynas. *Koncepcija*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-12-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.zodziai.lt/reiksme%26word%3Dkoncepcija%26wid%3D10290>>.

⁵ Tarptautinių žodžių žodynas. *Konsensusas*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-10-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.tzz.lt/k/konsensusas>>.

⁶ Tarptautinių žodžių žodynas. *Paradigma*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-02-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.tzz.lt/p/paradigma>>.

⁷ Tarptautinių žodžių žodynas. *Pliuralizmas*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-12-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.tzz.lt/p/pliuralizmas>>.

⁸ Tarptautinių žodžių žodynas. *Sinergija*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-12-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.tzz.lt/s/sinergija>>.

⁹ Lietuvos Europos Sąjungos politikos 2008–2013 metų strateginės kryptys., „Daugiau Europos Lietuvoje ir Lietuvos Europoje!“ [žiūrėta: 2011-10-25]. Prieiga per internetą: <http://www.lrvk.lt/bylos/ES/0901_ES_politika_dokumentas.pdf>.

¹⁰ Valstybės sunaikinimo mechanizmas – korupcija. [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-04-18]. Prieiga per internetą: <http://korupcija.puslapiai.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=10>.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pagrindiniai NVV struktūriniai elementai	15
2 lentelė. Naujojo viešojo valdymo principai ir jų apibūdinimas	20
3 lentelė. Gero valdymo apibrėžimai.....	24
4 lentelė. Gero valdymo principų apibrėžimai vietos savivaldoje.....	29
5 lentelė. Ryšių laipsniai tarp darnaus vystymosi rodiklių 24 Europos šalyse ir ES darnaus vystymosi rodiklių sistemos nuo 2005 metų	38
6 lentelė. Nauji pažeidimo atvejai (sk.)	39
7 lentelė. ES teisės aktų perkėlimas į nacionalinę teisę (proc.)	40
8 lentelė. E. valdžios prieinamumas (proc.)	42
9 lentelė. Aplinkosaugos ir darbo mokesčių dalis visose biudžeto pajamose (proc.).....	45
10 lentelė. Piliečių pasitikėjimas ES institucijomis 2009 m (proc.)	46
11 lentelė. Bendrieji duomenys apie ekspertus.....	53
12 lentelė. Savivaldybės tarybos mandatų pasiskirstymas	62
13 lentelė. Mokymų rūšys ir dalyvių skaičius	66
14 lentelė. Šiaulių m. savivaldybės galimybių diegti Gero valdymo principus SSSG analizė	71
15 lentelė. Gero valdymo principų įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje Tarybos narių įvertinimų vidurkiai, (N=3)	72
16 lentelė. Gero valdymo principų įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje administracijos darbuotojų įvertinimų vidurkiai, (N=4)	72
17 lentelė. Gero valdymo principų įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje bendri ekspertų įvertinimų vidurkiai, (N=7)	73
18 lentelė. Etiško elgesio principo įgyvendinimo problemų priežastys, (N=6)	77
19 lentelė. Atskaitomybės principo įgyvendinimo problemų priežastys, (N=7)	82
20 lentelė. Gero valdymo principų įgyvendinimo Šiaulių m. savivaldybėje pirminiai vertinimai bei siekiamybės, (N=7).....	88
21 lentelė. Problemų, trukdžių grupės bei įveikimo priemonės, (N=6).....	93

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Teoriniai NVV pagrindai.....	14
2 pav. Naujosios viešosios vadybos doktrinos principai.....	16
3 pav. Naujojo viešojo valdymo modelis	20
4 pav. 2009 metais Europos Parlamento rinkimuose dalyvavusių asmenų skaičius, proc.	42
5 pav. 16 – 74 metų amžiaus asmenys, naudojęsi internetu per paskutinius 2010 metų 3 mėnesius, bendravimui su valstybės institucijomis, proc.	44
6 pav. Interviu klausimyno struktūra ir atskleidimo kryptys	52
7 pav. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų pasiskirstymas 2011 metais pagal amžiaus grupes, proc.	64
8 pav. Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių pasiskirstymas	65
9 pav. Šiaulių miesto savivaldybės 2005–2011 m. biudžeto dinamika, mln. Lt.....	69
10 pav. Gero valdymo principų diegimo vietos savivaldoje hipotetinis modelis	97

ĮVADAS

Temos aktualumas. Diskusijose apie efektyvią viešojo administravimo sistemą, atitinkančią vyraujančias demokratines vertybes ir pasaulines valdymo tendencijas, pastaruoju metu daug dėmesio skiriama *Gero valdymo* (angl. *Good governance*) koncepcijai. *Geras valdymas* – tai reikalavimas, keliamas visiems viešojo administravimo subjektams ir yra įgyvendinamas per piliečių ir valdžios atstovų santykius. 2005 metais Varšuvoje vykusiamе Europos Sąjungos šalių narių vadovų ir valdžios atstovų susitikime buvo akcentuojama, kad efektyvi demokratija ir *Geras valdymas* yra esminiai dalykai, kurie padeda išvengti konfliktų, skatina stabilumą, didina ekonominę ir socialinę vystymąsi, kuria tvirtas bendruomenės, kuriose žmonės nori gyventi bei dirbti dabar ir ateityje. Viso šito galima pasiekti įtraukiant piliečius į valdymą, t. y. kuriant pilietinę visuomenę (Šaparnienė, 2010, p. 118).

Efektivesnio valdymo paieškos viešajame sektoriuje yra pagrindinė ir pasikartojanti tema vyriausybinių organizacijų politikoje bei akademinuose tyrimuose (Zakarevičius, Gedvilaitė-Moan, 2010, p. 53). Kaip teigia V. Domarkas (2008, p. 11), šiuolaikinėse valstybėse valdymo efektyvumą ir raidos procesus lemia trys posistemiai: valdžios institucijos, pilietinė visuomenė ir privatus sektorius. Todėl *Geras valstybės valdymas* turi harmonizuoti šių posistemių sąveiką. Kitais žodžiais tariant, *Geras valdymas* turi sudaryti prielaidas racionaliai tvarkyti viešuosius reikalus, efektyviai naudojant išteklius ir siekiant visuomenės gerovės, garantuojant žmogaus teises. *Geras valdymas* yra efektyvaus valdymo sinonimas, kuriam būdingas piliečių įtraukimas, skaidrumas ir atskaitingumas.

Lietuvos ir užsienio mokslininkų publikacijose *Gero valdymo* (angl. *Good governance*) koncepcija yra nagrinėjama viešojo administravimo modernizavimo aspektu (A. Raipa, 2009; V. Smalskys ir E. Skietrys, 2008; S. Ladi, 2008), taip pat autoriai minėtą koncepciją analizuoja išskirdami jai būdingus principus (V. Negrut, M., P. Costache, J. Maftai ir kt., 2010; D. Šaparnienė, 2010; V. Domarkas, 2005) bei akcentuodami apskritai *valdymo* bei *Gero valdymo* ypatumus, skirtumus (V. Pettai, E. Illing, 2004; W. Drechsler, 2004). Mokslinėje literatūroje taip pat analizuojamas bei pateikiamas *Geras valdymas* praktiniu aspektu (remiantis konkrečios šalies pavyzdžiu) (C. Farrington, 2009; J., A. Kargbo, 2009). Patys bendriausi *Gero valdymo* koncepcijos aspektai pateikiami kituose oficialiuose šaltiniuose: Jungtinių Tautų vystymo programoje (JTVP) (angl. *United Nations Development Programme, UNDP*), 1997; Pasaulio Banko (angl. *World Bank*), 2004; Tarptautinio Valiutos Fondo (angl. *International Monetary Fund*), 2005, Kanados Tarptautinė Plėtros Agentūra (angl. *Canadian International Development*

Agency, CIDA), 1996 tinklapiuose, tačiau tiek mokslininkų publikacijose, tiek ir kituose šaltiniuose trūksta *Gero valdymo* koncepcijos bei principų įgyvendinimo vietos savivaldoje analizės.

Gero valdymo principai pateikti Inovacijų ir Gero valdymo vietos lygmeniu strategijoje (angl. *The Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level*) (2008), kurią patvirtino Europos Tarybos ministrų komitetas. *Gero valdymo* principai, be abejo, gali būti įgyvendinami pasauliniu, Europos, nacionaliniu lygiu, taip pat regioniniu bei vietos lygiu, tačiau mokslinėje literatūroje pabrėžiama *Gero valdymo* (angl. *Good governance*) savivaldos institucijose svarba, nes ji yra arčiausiai piliečių, todėl žmonės tikisi, kad jie bus įtraukiami priimant svarbius sprendimus, bus atsižvelgiama į jų nuomonę, gyventojai, verslo atstovai bei kitos interesų grupės tikisi, kad jiems vietos savivaldos institucijų teikiamos paslaugos bus efektyvios. Taip pat *Geras valdymas* savivaldos institucijose yra svarbus, nes savivaldybė yra pagrindinis mechanizmas, sujungiantis bendruomenės poreikius ir valstybės politiką, todėl nuo to, kokiais principais savo veikloje vadovausis savivaldybės Taryba bei kaip kokybiškai ir racionaliai dirbs Savivaldybės administracija, priklauso visų vykdomų programų rezultatai, o kartu ir miesto vystymosi perspektyvos. Savo ruožtu savivaldos institucijos turi nuolat tobulinti savo veiklą ir siekti, kad teikiamos paslaugos būtų daugiau nei vien tik efektyvios, jos turi būti teikiamos laikantis teisingumo, nešališkumo, lygybės, atvirumo ir kt. principų, todėl **tyrimo problema** galima apibrėžti tokiais klausimais:

1. Koku lygiu yra įgyvendinami Gero valdymo principai vietos savivaldoje?
2. Kodėl kai kuriems Gero valdymo principams vietos savivaldoje yra skiriamas pakankamai didelis dėmesys, o kitiems – itin mažas?
3. Koku lygiu turėtų būti įgyvendinami Gero valdymo principai vietos savivaldoje?
4. Kokios yra galimybės diegti Gero valdymo principus vietos savivaldoje?

Tyrimo objektas – Gero valdymo principų įgyvendinimas.

Tyrimo tikslas – ištirti Gero valdymo (angl. *Good Governance*) principų įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje bei parengti ir pagrįsti Gero valdymo principų diegimo vietos savivaldoje hipotetinį modelį.

Tyrimo tikslui realizuoti buvo sprendžiami atitinkami **uždaviniai**:

1. Analizuojant mokslinę literatūrą, atskleisti Gero valdymo koncepcijos kilmės prielaidas.
2. Išnagrinėti Gero valdymo koncepto apibrėžties įvairovę, susisteminant koncepto ypatumus.

3. Išanalizuoti Gero valdymo principus, taikomus vietos savivaldoje.
4. Nustatyti Gero valdymo principų arba jų atitikmenų raišką Šiaulių miesto savivaldybėje.
5. Ištirti Gero valdymo principų įgyvendinimą bei plėtros galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje.

Tyrimo hipotezė – Gero valdymo principų atitikmenys yra įtvirtinti Lietuvos Respublikos teisės aktuose, kuriais savo veikloje turi vadovautis Šiaulių miesto savivaldybės tarybos nariai bei administracijos darbuotojai, tačiau jų įgyvendinimas susiduria su tokiais problemomis: strateginio planavimo bei jo efektyvaus įgyvendinimo trūkumas, vyraujančios konservatyvumo ir biurokратиškumo apraiškos, neskatinančios iniciatyvų bei pokyčių vietos savivaldoje.

Tyrimo metodologija. Siekiant ištirti Gero valdymo principų įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje, buvo atlikta Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių publikacijų, Tarptautinių organizacijų programų, Lietuvos Respublikos teisės aktų, strategijų, statistinių duomenų analizė, sisteminimas ir lyginimas. Taip pat išanalizuotas Šiaulių miesto strateginis veiklos planas, Tarybos veiklos reglamentas, Šiaulių m. sav. Tarybos valdančiosios koalicijos 2011 – 2015 m. veiklos programa, administracijos bei įvairių skyrių nuostatai, pareigybių aprašymai, Šiaulių m. sav. mero darbo ataskaita, administracijos direktoriaus veiklos ataskaita bei atliktas tyrimas Šiaulių miesto savivaldybėje. Tyrimui pasirinkti kokybiniai tyrimo metodai, kurie suteikė galimybę įvertinti Gero valdymo principų įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje bei numatyti šių principų diegimo galimybes.

Tyrimo metu taikyti šie **metodai**:

- Mokslinės literatūros ir šaltinių analizė.
- Dokumentų turinio analizė.
- Statistinių duomenų analizė.
- Pusiau struktūruotas interviu su ekspertais, taikant giluminio interviu principus.
- Interviu medžiagos turinio analizė (angl. *content*), kategorizavimas.

Rezultatų mokslinis naujumas. Mokslinės literatūros ir šaltinių analizė padėjo atskleisti Gero valdymo kilmės prielaidas, identifikuoti Gero valdymo principus vietos savivaldoje bei apibūdinti viešojo valdymo tobulinimo perspektyvas, remiantis šiais principais.

Empirinio tyrimo rezultatai padėjo identifikuoti Gero valdymo principų atitikmenis, įtvirtintus Lietuvos Respublikos teisės aktuose, kuriais savo veikloje turi vadovautis Šiaulių miesto savivaldybės tarybos nariai bei administracijos darbuotojai.

Kokybinis tyrimas padėjo atskleisti Gero valdymo principų įgyvendinimo ir plėtros galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje.

Rezultatų praktinis reikšmingumas siejamas su Gero valdymo principų diegimo vietos savivaldoje hipotetiniu modeliu, kuris akcentuoja trijų pagrindinių grupių integraciją: centrinės valdžios, vietos savivaldos institucijų ir piliečius bei jų poreikius, siekiant diegti nepakankamai įgyvendinamus Gero valdymo principus vietos savivaldoje. Remiantis modeliu, pašalinus trukdžius, gali būti pasiekta regionų, miestų, bendruomenių vystymosi perspektyva, nes būtų siekiama kurti realius strateginius planus bei efektyviai juos įgyvendinti, išskiriant prioritетines sritis, patikimai bei atsakingai valdant ir naudojant lėšas, kovojat su įvairiomis korupcijos formomis.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro trys pagrindinės dalys, sudarytos iš skyrių ir poskyrių. Darbas susideda iš įvado, trijų dalių (teorinio, metodologinio pagrindimo, bei praktinio tyrimo rezultatu), išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo bei priedų. Rašant baigiamąjį darbą, buvo parengtas magistro darbo žemėlapis (žr. 1 priedas) bei teorinės dalies metodologinis pagrindimas (žr. 2 priedas).

Teorinė darbo analizė buvo pristatyta Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuojamoje 12 – ojoje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ (2012 m. balandžio 19 d.). Pranešimas „*Geras valdymas vietos savivaldoje: principai ir prioritetai*“ užėmė I–ąją vietą Naujų vietos savivaldos orientyrų ir galimybių sekcijoje (žr. 3, 4 priedai).

1. VIEŠOJO VALDYMO TOBULINIMAS: GERO VALDYMO KONCEPCIJA

1.1. Gero valdymo koncepcijos kilmės prielaidos

V. Domarko (2011, p. 10) teigimu, pastarieji dešimtmečiai buvo daugelio valstybių viešojo administravimo ryškių pasikeitimų metai. Vyko viešojo administravimo paradigmų kaita, kurioje, gali būti skiriamos keturios stadijos: 1) klasikinio arba tradicinio viešojo administravimo; 2) viešosios vadybos; 3) naujosios viešosios vadybos; 4) (naujojo) viešojo valdymo. Kadangi pirmosios dvi stadijos turėjo mažai tiesioginės įtakos *Gero valdymo* (angl. *Good governance*) koncepcijos vystymuisi, jos šiame darbe nebus plačiau aptarimos. Trečioji ir ketvirtoji stadijos bus aptarimos detaliau, siekiant atskleisti *Gero valdymo* koncepcijos kilmės prielaidas.

Naujos teorinės nuostatos istoriniuose XX–XXI a. sandūros etapuose reikalauja tobulinti vadinamąją „gerąją“ viešojo valdymo praktiką, reformuoti viešojo valdymo struktūrines dalis – viešąją politiką ir viešąjį administravimą (Raipa, 2009, p. 23). Tobulinant, modernizuojant valdymą formuojasi nauji viešojo administravimo principai, kuriuos daugelis tyrinėtojų įvardija Naujosios viešosios tarnybos terminu (angl. *New Public Service*) (Smalskys, Skietrys, 2008, p. 60).

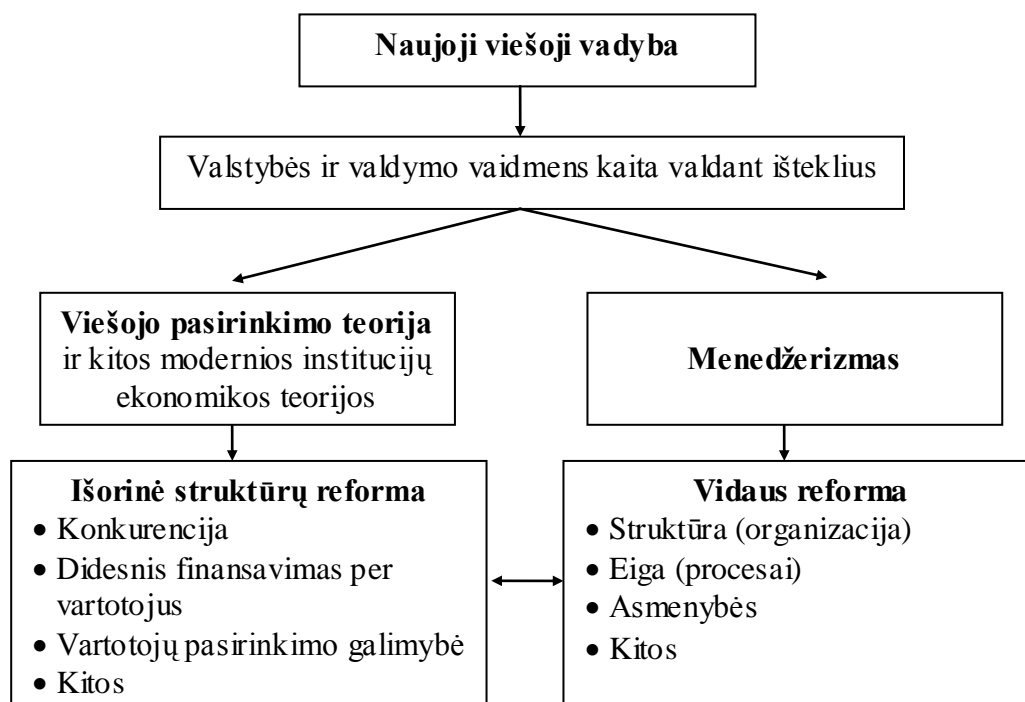
Naujoji viešoji tarnyba, kuri literatūroje dažnai vadinama Naujojo viešojo valdymo terminu (angl. *New Governance*), tampa naujuoju XXI a. pradžios viešojo administravimo modeliu. Kai kas dėl to kalba ir apie paradigminį viešojo administravimo teorijos ir praktikos lūžį. Yra dvi nuomonės dėl Naujojo viešojo valdymo. Viena – kad tai yra Naujosios viešosios vadybos – NVV (angl. *New Public Management*) papildinys, kita – kad Naujasis viešasis valdymas yra atskiras, savarankiškas valdymo modelis, kuris savotiškai oponuoja Naujajai viešajai vadybai (Guogis, 2010, p. 137). Kyla klausimas, kaip yra iš tikrųjų, todėl svarbu apžvelgti Naujosios viešosios vadybos bei Naujojo viešojo valdymo elementus, principus, jų panašumus bei skirtumus ir pan.

1.1.1. Naujosios viešosios vadybos kritika

A. Guogio (2010, 137) teigimu, Naujoji viešoji vadyba, atsiradusi Vakarų pasaulyje kaip naujas, originalus valdymo modelis, iš esmės reiškė viena – privataus verslo metodų perkėlimą į viešąjį sektorių ir viešąjį administravimą. Ji pasižymėjo originaliais abstrakčiais principais ir konkrečiais įgyvendinimo metodais. Tarp principų vyravo ekonomizacijos principas, reiškiantis galutinių rezultatų siekimą daugiausia remiantis kiekybiniais išmatuojamais rodikliais bei

vadybinį pranašumą prieš politinį ir teisinį veikimo būdus. Vadovui Naujoji viešojo vadyba suteikė ne tik daugiau laisvės priimant sprendimus, bet ir daugiau atsakomybės už viso kolektyvo darbo rezultatus.

Diskusijoje apie NVV ir jos teorinę bazę sudarančias teorijas mokslininkai dažnai apsiriboja trumpa formule „NVV = Viešojo pasirinkimo teorija + Menedžerizmas“. 1 paveiksle pateikiami teoriniai NVV pagrindai. Čia skiriamos išorinių struktūrų reformos ir vidinės reformos srovės, tačiau atsiranda tarpusavio priklausomybė, Viešojo pasirinkimo teorijos ir menedžerizmo, kaip teorinės paaikškinimo bazės, negalima aiškiai viena nuo kitos atskirti. Viešojo pasirinkimo teorijos ir nauji institucijų ekonomikos principai yra išorinės struktūros reformos bazinė koncepcija, kurioje mėginama keisti požiūrį į viešojo sektoriaus valdymą, o menedžerizmas rekomenduoja perkelti privačiame sektoriuje taikomą instrumentariją į viešąjį sektorių (Vienažindienė, Sakalas, 2008, p. 175, 176).



1 pav. Teoriniai NVV pagrindai

Šaltinis: Vienožindienė, M., Sakalas, A (2008, p. 176). Naujoji viešojo vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 1 (12), 175 – 182.

Pasak V. Kavaliauskaitės ir R. Jucevičius (2009, p. 810), NVV pabrėžė, kad daugiau orientuodamosios į rinką vyriausybės gali pakelti viešojo sektoriaus rentabilumo lygį su minimaliu šalutiniu poveikiu kitoms veikloms. Efektyvių rezultatų siekis siejamas su ekonominių

ir lyderystės principų pritaikymu, geresniu viešųjų lėšų valdymu, viešųjų paslaugų valdymo decentralizavimu, aktyvesniu dalyvavimu rinkos procesuose ir konkurencijos tarp viešojo sektoriaus organizacijų skatinimu, o taip pat viešojo sektoriaus darbų ir paslaugų pirkimu iš išorinių organizacijų.

Pagrindiniai NVV siūlomi pokyčiai viešajame valdyme buvo šie: privatizacija, pabrėžiamas piliečio laikymas klientu, strateginis valdymas, pamatuojami rezultatai ir veiklos vertinimas, rinkos mechanizmų naudojimas, valstybės tarnautojų skaičiaus mažinimas, aiškus politikos ir administravimo atskyrimas, informacinių sistemų naudojimas bei išteklių efektyvumo siekimas. Svarbu paminėti, kad kiekvienai įstaigai buvo siūloma pritaikyti privačius organizacinius modelius, o ne tiesiogiai juos kopijuoti ir diegti institucijoje (Trotta, Scarozza, Hinna ir kt., 2011, p. 23, 24).

Kaip teigia J. Staponkienė (2005, p. 86), NVV tapo standartiniu tarptautiniu modeliu viešojo sektoriaus reformoms visame pasaulyje. Autorė taip pat akcentuoja ir tai, kad tipiškas NVV reformų modelis neegzistuoja – tai daugiau bendro pobūdžio terminas, o kai kurie autoriai apibrėžia NVV kaip paradigmą. Mokslininkė, analizuodama užsienio autorių darbus, susistemino ir pateikė pagrindinius Naujosios viešosios vadybos struktūrinius elementus (žr. 1 lentelė). Skirtingi NVV proponentai pabrėžia įvairius šios doktrinos aspektus.

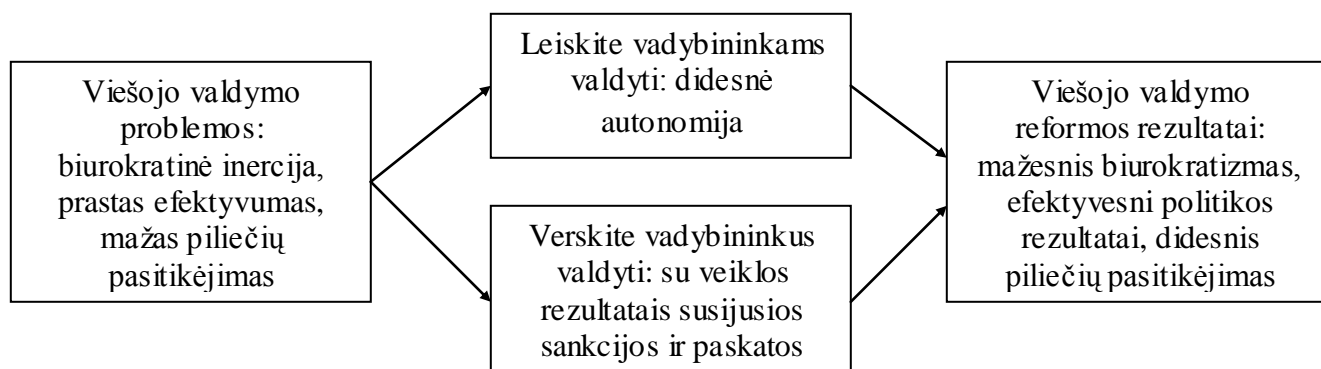
1 lentelė

Pagrindiniai NVV struktūriniai elementai

Elementai	Charakteristikos
Decentralizacija	Viešųjų organizacijų skaidymas į atskiras, savarankiškas agentūras, valdymo funkcijų decentralizacija organizacijose, atsakomybės delegavimas, hierarchijos mažinimas, balansas tarp centrinių nurodymų bei vietos politikos.
Privatizacija	Viešojo sektoriaus mažinimas, išlaidų viešajame sektoriuje optimizavimas, funkcijų perdavimas.
Rinkos sąlygų formavimas viešajame sektoriuje (angl. <i>marketization</i>)	Konkurencijos tarp paslaugų tiekėjų skatinimas, efektyvumo siekimas per kontraktų valdymą, orientacija į klientų poreikių tenkinimą.
Dalyvavimas	Gyventojų įtraukimas priimant sprendimus įvairiose šalies valdymo lygmenyse, personalo įtraukimas į viešųjų organizacijų valdymą.
Privataus sektoriaus valdymo metodai (angl. <i>managerialism</i>)	Optimalus išteklių valdymas, privataus sektoriaus apskaitos sistemų plėtojimas, kokybės vadybos metodų diegimas, naujų vadovavimo stilių taikymas, viešojo sektoriaus veiklos rezultatų matavimo rodiklių įvedimas, „atlygio pagal rezultatus“ sistemos formavimo skatinimas, personalo ugdymas bei mobilumas.

Šaltinis: Staponkienė, J. (2005, p. 86). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 13, 83 – 91.

V. Nakrošio (2010, p. 71, 72) teigimu, NVV nėra nuosekli viešojo valdymo doktrina. Tai greičiau skirtingų priemonių visuma. Atrodo, kad pagrindinis dalykas, būdingas visiems NVV doktrinos tipams, yra tradicinio (arba „senojo“) administravimo kritika. Kitaip nei tradicinis administravimas, NVV pagrįsta rinkos principais ir privačiojo sektoriaus vadybos perkėlimu į viešąjį sektorių. Vienas iš pagrindinių NVV principų yra „leisti ir versti vadybininkus valdyti“ (žr. 2 pav.). Norint išspręsti viešojo valdymo problemas ir pasiekti geresnių rezultatų, vadybininkams turi būti suteikta didesnė autonomija (mažinama išankstinė kontrolė), bet turi būti sukurtos paskatos ir sankcijos už veiklos rezultatus (didinama paskesnioji kontrolė).



2 pav. Naujosios viešosios vadybos doktrinos principai

Šaltinis: Nakrošis, V. (2011, p. 72). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Politologija*. Nr. 1 (61), 65 – 98.

Pastaraisiais metais viešasis valdymas modernizuojamas remiantis piliečių dalyvavimo principais. Į pirmą vietą iškeliami bendruomenės valdžios ir prevencinės valdžios principai, šiek tiek apribojant verslo vadybos principų diegimą. Decentralizuotas valdymas suteikia daugiau galių savivaldybėms. Savivalda tampa pagrindine valdžia, sudarančia sąlygas gyventojams tiesiogiai dalyvauti rengiant sprendimų projektus, organizuojant apklausas, susirinkimus, viešą peticijų nagrinėjimą, skatinti kitas pilietinės iniciatyvos formas, į viešųjų paslaugų teikimą daugiau įtraukti NVO (Gudelis, Patapas, 2010, p. 129, 130). Būtina turėti omenyje, kad visa NVV institucinė sąranga veikė horizontaliu tinkliniu, o ne tradiciniu hierarchiniu būdu, todėl ją įvesti centralizuotose viešojo administravimo institucijose (pvz., ministerijose) buvo sunkiau negu decentralizuotose struktūrose (pvz., savivaldybėse) (Guogis, 2010, p. 138).

Taigi, praėjusio šimtmečio pastarąjį dešimtmetį ir šio dešimtmečio pirmojoje pusėje dauguma įvairiose valstybėse vykdytų reformų buvo grindžiamos Naujosios viešosios vadybos principų įgyvendinimu, tačiau, išryškėjus tos vadybos kai kuriems neigiamiems bruožams, pastaraisiais metais ji pradėta kritikuoti (Domarkas, 2011, p. 10). NVV kritikai skeptiškai žiūri į siaurai propaguojamą viešojo sektoriaus efektyvumo didinimą (kaip pagrindinį vertinimo

kriterijų) (Gudelis, Patapas, 2010, p. 134). G. A. Larbi (1999, p. 33) cituoja J. Le Grand ir W. Barlett (1993), kurie teigė, jog „teikiamų paslaugų kokybė gali sumažėti, nes profesinius standartus keičia minimalistiniai, ekonomiškumu besiremiantys valdymo standartai, kurie būdingi būtent NVV. Skiriant per daug dėmesio išlaidų mažinimui, Naujoji viešoji vadyba gali skatinti trumpalaikio efektyvumo siekimą, kenkiant valstybės gebėjimui spręsti ilgalaikės perspektyvos klausimus, pavyzdžiui, švietimo, technologijų, sveikatos ir aplinkos politikos efektyvumo siekimo“.

W. Drechler (2005, p. 95) kritikuoja NVV teigdamas, jog verslo metodų taikymas viešosiose sferose yra netinkamas būtent todėl, kad panaikinamas bet kurios valstybės vienas pagrindinių ir svarbiausių reikalavimų – demokratija, t.y. dėmesys teisingumui, skaidrumui, nustatytiems procesams, o ne mažoms išlaidoms ir greičiui. D. Gudelis, A. Patapas (2010, p. 134) akcentuoja, jog ekonominio efektyvumo nuostatų viešajame sektoriuje diegimas naikina etinius ir normatyvinius viešųjų organizacijų atsakomybės visuomenei principus. Kaip teigia A. Guogis (2008-10-01), Naujoji viešoji vadyba, orientuodamasi į rezultatus, o ne į procesą, persisėmė grynai vadybinėmis ekonomizacijos vertybėmis ir sutelkė dėmesį į kliento poreikių patenkinimą, bet primiršo, kad tas klientas kartu yra dar ir demokratinių procesų dalyvis bei pilietis, kuriam yra svarbūs dalyvavimo, skaidrumo, atvirumo klausimai. Šiais aspektais ir rėmėsi Naujosios viešosios vadybos kritika Vakaruose. Ji iškelė ir tokią NVV problemą, kaip orientaciją į kiekybinius rezultatus pamirštant kokybinius.

P. Dunleavy, H. Margetts, S. Bastow ir kt. (2006, p. 470) teigia, kad Naujosios viešosios vadybos siūlymas išskaidyti viešajame sektoriuje esančias dideles hierarchines sistemas į mažesnes taip, kaip tai anksčiau padarė privačios didelės įmonės, susilaukia kritikos, nes po viešojo sektoriaus „išbarstymo“ jo nebeišeina „surinkti“, nes pokyčiai yra institucionalizuoti tokiu mastu, kad sistemos atkeitimas vargiai įmanomas. Reikia paminėti, kad autoriai remiasi būtent tomis šalimis, kuriose Naujoji viešoji vadyba (jos elementai, principai, siūlymai ir pan.) buvo įgyvendinama labiausiai (Jungtinės Amerikos Valstijos, Jungtinė Karalystė, Kanada, Australija, Naujoji Zelandija ir Nyderlandai).

A. Tumėno (2008, p. 40) teigimu maždaug nuo 2000-ųjų metų NVV kritika ėmė susilaukti daugiau dėmesio, nes jau turėjo paaikšėti atliktų reformų padariniai. Taip pat reikėjo pagaliau sukurti vieningus teorinius NVV rėmus. Jau 2001 m. tapo aišku, kad NVV reformos neteikia tų rezultatų, kuriuos jos turėjo pasiekti. Net tradiciškai NVV palaikančios tarptautinės organizacijos, kaip Pasaulio Bankas, turėjo pripažinti NVV ribotumą.

S. Pivoras ir E. Visockytė (2011, p. 28, 29) cit. prancūzų tyrinėtoją L. Ruban (1999), kuris jau prieš dešimtmetį teigė, kad „šiomis dienomis nepakanka paskelbti, jog politikai turi priimti sprendimus, o valstybės tarnautojai – juos vykdyti, nes piliečiai reikalauja gerokai daugiau nei vadyba. Jie reikalauja nešališkumo, nori būti išklausyti ir suprasti, nepaisant jų skirtumų“. Naująją viešąją vadybą dalis ankstesnių jos tyrinėtojų dabar vertina būtent kaip pereinamąją stadiją tarp viešojo administravimo ir to, ką galima įvardyti kaip Naujasis viešasis valdymas. Būtina akcentuoti, kad viešasis valdymas nors ir remiasi platesniu požiūriu, tačiau jam svarbūs ir vadybiniai viešojo administravimo elementai, ypač dėmesio skyrimas veiklos rezultatams, kiek tai neprieštarauja proceso teisingumo, nešališkumo, visuomenės dalyvavimo ir pan. principams.

D. Gudelio ir A. Patapo (2010, p. 135), teigimu, atsižvelgiant į NVV reformų įgyvendinimo kritinius aspektus, vis labiau matomos daugelio šalių pastangos sukurti viešojo valdymo sistemą, kurioje vyrautų ne rinkos principai, bet demokratiniai sprendimai ir piliečių dalyvavimas juos priimant todėl Vakaruose, pirmiausia mokslininkų tarpe, pradėjo plisti Naujojo viešojo valdymo (angl. *New Governance*) poreikis, kuris reiškė atvirumą, skaidrumą ir pilietinį dalyvavimą. Pasak A. Guogio (2008-10-01), jo esmė yra ne toks uždaras sprendimų priėmimas kaip NVV bei orientavimasis į pilietį.

1.1.2. Naujojo viešojo valdymo koncepcija

V. Domarko teigimu (2004, p. 11), pagrindą Naujojo viešojo valdymo idėjoms susiformuoti sudarė pilietiškumo, bendruomenės ir pilietinės visuomenės teorijos, organizacinis humanizmas ir kt. Jis remiasi pilietiškumu, demokratija, tarnavimu visuomenei. Čia akcentuojama, kad viešojo administravimo tarnautojų darbas – tai pirmiausia tarnavimas, o ne valdymas ir manipuliavimas raginimais bei skatinimais; kad piliečių dalyvavimas yra esminė prielaida demokratiškam valdymui, kadangi pilietiškumas reiškia ne vien savus interesus, bet ir socialines vertybes, siekius ir rūpinimąsi kitais. Piliečiai traktuojami kaip valdžios „savininkai“ ir laikoma, kad viešojo administravimo tarnautojai turi tarnauti piliečiams, atsižvelgdami į demokratinės visuomenės daugiasluksnę atsakomybę, etiką ir atskaitomybę.

Jungtinių Tautų parengtame šeštajame pasaulinio valdžios pertvarkos forumo leidinyje (angl. *6th Global Forum on Reinventing Government*) (2005, p. 1) teigiama, jog Naujojo viešojo valdymo paradigma turi užtikrinti efektyvią tradicinių ir šiuolaikinių viešojo administravimo ir vadybos principų bei metodų sintezę. Įvairaus lygmens valdžia turi gebėti dirbti efektyviai visuose sektoriuose, o efektyvus valdymas suprantamas kaip į visuomenės poreikius

atsižvelgiantis, derinantis visuomeninių organizacijų, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus stiprybes, siekiant spręsti bendrus uždavinius.

Apibrėždamas Naująjį viešąjį valdymą A. Guogis (2010, p. 142), teigia, kad tai viešojo administravimo modelis su šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais, su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių-etinių savybių išskėlimu, geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei aktyvia nevyriausybinių organizacijų veikla.

Domarko (2011, p. 10, 11) teigimu, Naujasis viešasis valdymas apibrėžiamas kaip vertybių, programų ir institucijų sistema, padedanti visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika. Tai yra šiuo atveju prie valdymo prisideda trys veikėjai: valstybės institucijos, kurios sudaro atitinkamą politinę, ekonominę ir teisinę aplinką; privatus sektorius, kuris pateikia darbo vietas ir sudaro sąlygas pajamoms gauti, ir pilietinė visuomenė, kuri sudaro prielaidas socialinei ir politinei sąveikai. Ši valdymo forma, kuriai būdingas gausnis piliečių dalyvavimas, pliuralizmas, subsidiarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas, pastarųjų metų publikacijose įvardijama įvairiai: naujasis viešasis valdymas, gerasis valdymas, sąveikaujantis valdymas, korporatyvinis valdymas ir kt. Yra teigiama, kad Naujojo viešojo valdymo paradigma buvo sąlygota rinkos liberalizacijos, globalizacijos, demokratizacijos ir informacijos bei ryšių technologijų plėtotės reiškinų ir kad jos esmė – valdžios, pilietinės visuomenės ir verslo sektorių sąveika ir tarpusavio interesų persidengimas.

Naujojo viešojo valdymo doktrinoje pripažįstama, kad valdžia prarado galios ir informacijos monopolį, kuriuo rėmėsi tradicinė valdžia, todėl čia pagrindinis principas turi būti valdžios delegavimas ir skaidrumo užtikrinimas. Šiuolaikinė valdžia turi būti atvira ir strategiškai pajėgi valdyti „tinkle“, bendradarbiaudama su įvairių lygmenų institucijomis (tarptautinėmis institucijomis, regioninės ir vietos valdžios institucijomis, privataus sektoriaus institucijomis bei NVO ar pilietinės visuomenės atstovais) (žr. 3 pav.) (Nakrošis, 2010, p. 75).



3 pav. Naujojo viešojo valdymo modelis

Šaltinis: Nakrošis, V. (2011, p. 75). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti Naująją viešąją vadybą? *Politologija*. Nr. 1 (61), 65 – 98.

V. Domarkas (2004, p. 12) pateikia tokias apibendrinančias Naujojo viešojo valdymo nuostatas:

- kaip išskirtines vertybes viešajame administravime būtina įtvirtinti demokratijos vertybes ir pilietiškumą bei ginti visuomenės interesus;
- valdžia neturi būti tvarkoma kaip verslas – ji turi vadovautis demokratijos principais;
- administratoriai turi įsisamoninti, kad jie daugiau pasieks klausydami žmonių, o ne jiems įsakinėdami, tarnaudami, o ne kontroliuodami ir valdydami;
- siekti didesnio piliečių įtraukimo į valdymą; piliečiai ir valstybės tarnautojai turi dirbti kartu, apibrėždami ir spėsdami bendras problemas abiem pusėms priimtiniu būdu;
- siekti, kad, kalbant apie valdymo ir administravimo esmę, dominuotų sąvokos demokratija ir pilietis, o ne rinka, konkurencija ir vartotojas.

J. V. Denhardt ir R. B. Denhardt (2011) susistemino įvairių autorių nuostatas apie Naująjį viešąjį valdymą ir suformulavo bei apibūdino septynis pagrindinius jo principus (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

Naujojo viešojo valdymo principai ir jų apibūdinimas

Principas	Apibūdinimas
Tarnauti piliečiams, o ne klientams	Visuomenės interesai labiau lemiami bendrosiomis vertybėmis, o ne individualių savanaudžių interesų sankaupomis, todėl valstybės tarnautojai turi ne vien reaguoti į „klientų“ poreikius, bet labiau susitelkti į pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grindžiamus santykius

	su piliečiais ir tarp piliečių.
Siekti visuomenės interesų	Valstybės tarnautojai turi įnešti indėlį, kuriant kolektyvinę, dalyvavimu grįstą visuomenės interesų sampratą, akcentuojant bendrus, o ne individualius, interesus bei bendrą atsakomybę.
Vertinti pilietiškumą ir viešąsias paslaugas, o ne verslininkiskumą	Valstybės tarnautojai ir piliečiai, atliekantys nereikšmingus darbus visuomenės labui, yra labiau vertinami negu verslininkiški vadybininkai, kurie veikia taip, lyg valdiški pinigai būtų jų nuosavybė.
Mąstyti strategiškai, veikti demokratiškai	Visuomenės poreikius atitinkantys viešosios politikos tikslai ir programos gali būti efektyviausiai ir atsakingiausiai įgyvendinami bendromis kolektyvinėmis pastangomis ir bendradarbiavimo procesais.
Suvokti, kad atskaitomybė yra svarbus aspektas	Valstybės tarnautojai turi turėti galvoje tai, kad atskaitomybė neapsiriboja rinkos reikalavimais, jie turi paklusti konstitucijai ir įstatymams, bendruomenės vertybėms, politinėms normoms, profesiniams standartams ir piliečių interesams.
Labiau tarnauti, o ne valdyti	Labai svarbu, kad valstybės tarnautojai atliktų bendrąjį vertybėmis grindžiamą vadovavimą, padėdami piliečiams išreikšti ir įgyvendinti bendrus interesus, o ne stengtusi kontroliuoti arba vairuoti visuomenę kita kryptimi.
Vertinti žmones, ne vien produktyvumą	Viešosios organizacijos ir jų tinklai dažniausiai sėkmingiau veikia tada, kai jų valdymas remiasi bendradarbiavimu ir pagarba visiems žmonėms.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Denhardt, J. V., Denhardt, R., B. (2011). *The New public service: serving, not steering*. New York: M. E. Sharpe, Inc. ir Domarkas, V. (2004, p. 11, 12). Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 7, 7 – 15.

Taigi, kintama valstybinio valdymo aplinka reikalauja, kad valdžia atliktų mažiau vadybos, bet daugiau valdymo funkcijų – vadovautų visuomenei įtikinant įvairias interesų grupes siekti bendrų tikslų ir strategijų (Backūnaitė, 2006, p. 20).

A. Raipa (2010, p. 11) teigia, jog dabartiniu metu yra matoma Naujojo viešojo valdymo paradigmos transformacija į *Gerą valdymą* (angl. *Good governance*), kuris siekia tobulinti demokratinių procesų plėtrą, piliečių įtraukimą į valdymą, siekia personalo veiklos profesionalumo bei geriau numatyti naujas viešojo valdymo strategines perspektyvas, keičiant organizacijų kultūros ir jų filosofijos supratimą.

Atlikus literatūros analizę, galima daryti išvadą, kad Naujasis viešasis valdymas (Naujoji viešoji tarnyba) nėra Naujosios viešosios vadybos papildinys, nes Naujojo viešojo valdymo šalininkai kritikuoja NVV. Literatūros analizė parodė, kad negalima teigti, jog Naujasis viešasis valdymas yra visiškai savarankiškas valdymo modelis, nes keletas jo pagrindinių teiginių buvo suformuluoti remiantis kai kurių NVV teiginių kritika (tai rodo 2 lentelėje esantys principai). Galima teigti, kad tai tik iš dalies savarankiškas valdymo modelis, kuris nepaneigia NVV principų, tačiau juos pagilina, išryškina neigiamus tokio viešojo valdymo aspektus bei pateikia

siūlymus, kokiomis nuostatomis turėtų būti valdomas viešasis sektorius. Remiantis mokslininkų siūlymais, kokiais principais, nuostatomis, turėtų būti valdomas viešasis sektorius, vis dažniau publikacijose yra minima *Gero valdymo* (angl. *Good governance*) sąvoka.

1.2. Gero valdymo apibrėžties įvairovė

Sąvoka „valdymas“ gana greitai tapo plačiai vartojama įvairiuose kontekstuose, tačiau kalbant apie viešojo valdymo sąvoką M. Doornbos (2003, p. 3) teigia, kad yra pakankamai sunku šią sąvoką apibrėžti, nes ji, kaip ir kiti specialūs terminai, sulaukia nemažai diskusijų bei nėra iki galo sutarta, ką ji reiškia, kaip ją konkrečiai apibrėžti ir tinkamai vartoti.

Tuo tarpu W. Drechsler (2004, p. 388) teigia, kad sąvoka „valdymas“ yra daugiau ar mažiau neutrali koncepcija, kurios dėmesio centre yra valdymo mechanizmai tam tikrame politiniame vienetė pabrėžiant sąveiką tarp Valstybės (Pirmo), Verslo (Antro) ir visuomenės (Trečio sektoriaus) veikėjų.

Kaip teigia S. Pivoras ir E. Visockytė (2011, p. 29), viešojo valdymo procese dėmesys pirmiausia skiriamas pačiam procesui, o ne tik institucijoms, struktūroms ar viešojo administravimo veikėjams. Valdymo procesas daugiausiai yra saviorganizacinis, t. y. neorganizuojamas ir nekontroliuojamas vieno centro. Autoriai cituoja M. Bevir, kuris teigia, jog „valdymo sąvoka nusakomas pliuralistiškesnis valdymo būdas negu valdžios sąvoka: valdymas skiria mažiau dėmesio valstybės institucijoms, daugiau – procesams ir sąveikoms, apimančioms ir pilietinę visuomenę“.

Pasaulio bankas (angl. *World Bank*) (1997, p. 14) identifiko tris aiškius viešojo valdymo aspektus: 1) politinio režimo forma; 2) procesas, kuriuo yra įgyvendinama valdžia, valdant šalies ekonominius ir socialinius išteklius skirtus vystymui; 3) valdžių gebėjimas kurti, formuoti ir įgyvendinti politiką bei paskirstyti funkcijas. Galima teigti, kad blogas valdymas gali atsirasti dėl netinkamo politinio režimo šalyje, dėl netinkamai naudojamos valdžios bei dėl vyriausybės kompetencijų trūkumo.

Gero valdymo idėja 1989–90 – aisiais metais tapo aiškiai pastebina tarptautinėse finansinėse organizacijose (Doornbos, 2004, p. 373), tokiose kaip Pasaulio Bankas, Tarptautinis Valiutos Fondas, Jungtinės Tautos. Ši idėja iškilo kaip teigiama ekstrapoliacija iš turimos neigiamos patirties, kurios įgijo šios organizacijos iš „besivystančių šalių“, stebint, kad finansinė pagalba joms nedavė jokio teigiamo rezultato. Dėl to, šios organizacijos išskyrė atitinkamas institucijas, principus ir struktūras, dėl kurių trūkumo sunku pasiekti būtent *Gero valdymo*.

Institucijos ir struktūros plačiau nebus aptariamos, nes nuo 1990 –ųjų metų jos labai pasikeitė. Nors nėra vieningo *Gero valdymo* apibrėžimo, tačiau „geras“ paprastai siejamas su tokiais principais, kaip skaidrumas, veiksmingumas, dalyvavimas, atsakingumas, teisinė valstybė, demokratija ir teisingumas (Drechsler, 2004, p. 388, 389).

Kaip teigiama Jungtinių Tautų vystymo programoje (angl. *United Nations Development Programme*) (1997), apskritai valdymas gali būti suprantamas kaip ekonominių, politinių ir administracinių įgaliojimų vykdymas siekiant tvarkyti šalies reikalus įvairiuose lygmenyse. Jis apima mechanizmus, procesus ir institucijas, per kurias piliečiai ar jų grupės aiškiai išreiškia savo interesus, įgyvendina savo teises, vykdo išsipareigojimus. Tuo tarpu *Geras valdymas* (angl. *Good governance*) yra vykdomas kartu dalyvaujant visiems sektoriams, yra skaidrus ir atskaitingas. Taip pat jis yra efektyvus ir teisingas, skatina įstatymų viršenybės principo laikymąsi. *Geras valdymas* užtikrina, kad politiniai, socialiniai ir ekonominiai prioritetai būtų plačiai paremti bendru sutarimu (konsensusu) visuomenėje ir tai, kad skurdžiausių bei labiausiai pažeidžiamų visuomenės narių balsai būtų išgirsti, priimant sprendimus dėl vystymui skirtų išteklių paskirstymo.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, *Gero valdymo* (angl. *Good governance*) interpretacija remiasi tarptautinių organizacijų (ypač tokių, kaip Pasaulio Bankas ir Tarptautinis Valiutos Fondas) pozicija. Būtent Pasaulio bankas 1992 m. pirmąkart suformulavo savo *Gero valdymo* sampratą ir išskyrė 4 aspektus: atskaitomybę, teisės viršenybę, informacijos apie valdžios veiksmus prieinamumą ir skaidrumą. Remiantis šiais Pasaulio banko išskirtais principais, daugelis kitų tarptautinių organizacijų ir pagalbą teikiančių institucijų sukūrė labai panašius *Gero valdymo* apibrėžimus, į kuriuos įtraukė keletą ar netgi visus šiuos principus (Pivoras, Visockytė, 2011, p. 30, 31).

Yra autorių, manančių, jog bandymas apibrėžti sąvokas „valdymas“ bei „Geras valdymas“ sukeltų daug ginčų ir reikėtų skirti nemažai laiko bei pastangų norint tai padaryti. Kaip teigia S. Ladi (2008, p. 11), sąvoka *Geras valdymas* buvo plačiai naudojama tarptautinėje bendruomenėje per pastaruosius 15 metų ir įgijo „konceptijų talpyklos“ terminą, kuris apima daugybę principų ir yra tokia pat bendra sąvoka kaip ir globalizacija ar pasaulinis valdymas. Bet koks bandymas apibrėžti ją sukeltų ilgų diskusijų, kas yra sąvoka „valdymas“ taip pat normatyvines paieškas, kas yra „geras“. V. Pettai ir E. Illing (2004, p. 347) teigimu, tiek „valdymas“, tiek ir „Geras valdymas“ yra sąvokos, kurios vartojamos įvairiuose kontekstuose. Jos turi daug reikšmių, kurios yra apibūdinamos gana plačiai, todėl yra sunku jas aiškiai ir vienareikšmiškai apibrėžti, taip pat suprasti jų esmę, vertybes ir įgyvendinimą.

Reikia akcentuoti, kad vis dėl to yra daugiau mokslininkų, manančių, jog minėtas sąvokas vienu ar kitu aspektu galima apibrėžti, todėl autoriai pateikia savas *Gero valdymo* koncepcijas, apibrėžimų bei apmąstymų, kuo skiriasi geras valdymas nuo blogo, interpretacijas.

Kaip teigia V. Negrut, M., P. Costache, J. Maftei ir kt. (2010, p. 1260), *Geras valdymas* yra nauja koncepcija skatinama pasaulio liberaliosios demokratijos šalininkų, ypač Europos. Ji akcentuoja piliečių įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą, atsižvelgia į piliečių poreikius ir pageidavimus. Taip pat ji numato efektyvesnį materialinių, žmogiškųjų ir finansinių išteklių panaudojimo būdą, nukreiptą prioritetiniams poreikiams tenkinti. *Gero valdymo* koncepcija reikalauja aukštesnio skaidrumo ir atsakomybės laipsnio vykdant visuomeninius procesus.

Svarbu paminėti, kad ši koncepcija apima *Gero valdymo* apibrėžimus bei principus, kuriais turėtų vadovautis valdžios struktūros ir atskiros institucijos siekdamos efektyvaus valdymo. Kaip teigia A. Raipa (2007, p. 12, 13 knyga), efektyvios viešųjų institucijų veiklos tikisi mokesčių mokėtojai, finansuojantys viešąsias programas ir projektus. Nepaisant finansinių galimybių ribotumo, piliečių, jų grupių poreikiai ir reikalavimai viešosioms institucijoms auga. Ryškėja nusivylimas valdžios veiksmais, vyriausybės politika, nepasitikėjimas svarbiausiomis valstybės institucijomis bei jų teikiamomis paslaugomis, viešojo administravimo struktūrų ir personalo dažnu nesugebėjimu įveikti netvarkos, finansinių problemų, paplitusio teisinio nihilizmo bei visuomenės nepasitikėjimo „biurokratija“.

Suformuluoti *Gero valdymo* apibrėžimai turi tam tikrų panašumų, tačiau tuo pačiu metu jie yra labai specifiški ir kiekvienas autorius (šaltinis) akcentuoja skirtingus *Gero valdymo* apibrėžimą sudarančius elementus (žr. 3 lentelė).

3 lentelė

Gero valdymo apibrėžimai

Šaltinis	Apibrėžimas
Rhodes (1996) cit. Pasaulio Banką (angl. <i>World Bank</i>), 1994	Valdymas – tai politinės galios tvarkant tautos reikalus vykdymas, o Geras valdymas apima veiksmingas viešąsias paslaugas, nepriklausomą teisminę sistemą ir teisinę sistemą, užtikrinančią sutarčių vykdymą, atskaitingą viešųjų lėšų administravimą, pagarbą įstatymams ir žmogaus teisėms visuose valdžios lygmenyse, pliuralistinę institucinę struktūrą ir laisvą spaudą.
Kanados Tarptautinė Plėtros Agentūra (angl. <i>Canadian International Development Agency, CIDA</i>), 1996	Valdymas – tai būdas, kuriuo valdžia valdo šalies socialinius ir ekonominius išteklius. Geras valdymas – tai valdžios įgyvendinimas įvairiuose lygmenyse, kuris yra efektyvus, sąžiningas, teisingas, skaidrus ir atskaitingas.
Jungtinių Tautų vystymo programa (JTVP) (angl. <i>United Nations Development Programme, UNDP</i>), 1997	Geras valdymas – toks, kai išteklių paskirstymas ir jų valdymas yra nukreipiamas kaip atsakas iškilusioms bendrosioms problemoms spręsti; jis yra apibūdinamas tokiais charakteristikomis: piliečių dalyvavimu, skaidrumu,

	atskaitingumu, teisėtumu, efektyvumu ir teisingumu.
Domarkas, 2005	Geras valdymas yra toks, kuriam būdinga: gausėnis piliečių dalyvavimas, pliuralizmas, subsidiarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas.
Tarptautinis Valiutos Fondas (angl. <i>International Monetary Fund</i>), 2005	Geras valdymas užtikrina teisėtumą, gerina viešojo sektoriaus veiksmingumą bei atskaitomybę ir kovoja prieš korupciją.
Barcevičius, 2008	Geras valdymas – toks, kuriame keičiamasi informacija organizacijos viduje ir tarp organizacijų, bendradarbiaujama derinant ir priimant sprendimus, piliečiai skatinami dalyvauti viešojo valdymo procesuose, o į valdymą žiūrima pirmiausia iš bendros viešojo intereso (o ne kokios nors žinybinės perspektyvos) ir ieškoma naujų sprendimų, kurie skatintų piliečių pasitikėjimą valdžia.
Farrington, 2009	Geras valdymas pabrėžia demokratijos poreikį institucijose ir tokius procesus kaip nešališkas teismas, skaidri viešųjų agentūrų veikla bei prasmingas piliečių dalyvavimas.
Negrut, Costache, Maftei ir kt., 2010	Gerą valdymą apibūdina penki pagrindiniai principai: atvirumas, piliečių dalyvavimas, atskaitingumas, veiksmingumas ir sąsaja tarp viešojo sektoriaus, privataus sektoriaus bei visuomenės.
Šaparnienė, 2010	Geras valdymas apibūdinamas penkiais aspektais – piliečių dalyvavimu, teisingumu, veiksmingumu, atskaitingumu ir skaidrumu – šešiose srityse – piliečių visuomenėje, politinėje visuomenėje, valdžioje, biurokratijoje, ekonominėje visuomenėje ir teisminėje valdžioje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2011).

D. Šaparnienės (2010, p. 120) teigimu, *Geras valdymas* nėra absoliuti sąvoka, nes čia atsiranda ryšys tarp „blogo“ ir „gero“ valdymo. Autorė įvardina tokius blogo valdymo aspektus: valdžios objektas visuose valdžios lygmenyse tampa suasmenintas; užuot nustatytos hierarchijos ir teisės aktų numatytos sekos, aukštesnio lygmens valdžios atstovai gali daryti įtaką priimant bet kokią sprendimą žemesniuose valdžios lygmenyse; užuot rodę dėmesį paprastiesiems piliečiams, biurokratai labiau stengiasi įtikti aukšto rango pareigūnams, kurie gali juos apdovanoti/ skatinti; užuot vykde programas, teikiančias pagalbą visiems piliečiams, jos yra vykdomos tik siaurame rėmėjų rate. Retas pilietis pripažins, kad yra patenkintas tokiais valdymo aspektais, todėl viešąjį valdymą jis įvardins tiesiog blogu.

Pastaruoju metu „viešojo valdymo“ ir „Gero valdymo“ sampratoje pirmiausia akcentuojamas dalyvavimo elementas. *Geras valdymas* suprantamas pirmiausia kaip dalyvavimu grįstas valdymas (dalyvaujamas valdymas). Kaip teigia D. Mitlin (2004, p. 3), per pastaruosius du dešimtmečius dalyvavimu grįstas valdymas plačiai paplito kaip praktinis atsakas į naująjį

valdymo kontekstą. Formalus valstybės aparatas nuolat parodydavo savo neadekvatumą sprendžiant didėjančias socialines problemas, o visuomeninio ir privataus sektorių veikėjai vis dažniau įsitraukdavo į valdymo procesą. Tai suteikė viešajam valdymui platesnę reikšmę, jis tapo suprantamas kaip „institucijos ir procesai, tiek formalūs, tiek neformalūs, užtikrinantys valstybės sąveiką su kitais veikėjais ar suinteresuotomis grupėmis, kurioms daro įtaką vyriausybės veiksmai“

A. Kargbo (2009, p. 250) apibrėždamas *Gera valdymą* viešojo sektoriaus kontekste teigia, kad tai procesai, kuriuose galia, valdžia ir įtaka yra valdomi norint nustatyti ir pasiekti viešosios politikos tikslus ekonominėje, socialinėje ir kitose srityse. Jis apibūdinamas tokiais aspektais: pagrįstu, atviru, aiškiu politikos formavimu remiantis profesionaliu etosu, veikimu vardan viešųjų interesų, be abejo, laikantis įstatymų, skaidriais procesais bei gausiu piliečių dalyvavimu viešuosiuose reikaluose. *Geras valdymas* priklauso nuo žmonių (ypač tų, kurie yra „valdomi“) ir reikalauja, kad piliečiai aktyviai domėtusi bei įsitrauktų tvarkant viešuosius reikalus, žinotų savo teises ir reikalautų, kad jų būtų laikomasi.

J. Paliduskaitės (2010, p. 75) teigimu, XXI a. *Geras valdymas* leidžia sujungti demokratijos, rinkos ekonomikos ir profesionalios biurokratijos vertybes siekiant geresnio viešų reikalų tvarkymo. Kai kurių šalių geroji patirtis, vadybos mokslas, administravimo tradicijos ir politikų valia leidžia tikėtis, kad *Geras valdymas* bus susijęs ir su kokybiniais, ir su kiekybiniais parametrais. Efektyvi veikla turi būti sietina su etika, atskaitomybe ir profesine kompetencija. Orientacija vien tik į ekonominius rodiklius gali išstumti demokratinius principus (lygybę, reprezentavimą, teisingumą, pilietiškumą, visuomenės gerovę ir kt.), profesinė kompetencija siekiant gerų rezultatų turi būti suderinta su etišku elgesiu, tvirtu charakteriu, demokratinėmis ir profesinėmis vertybėmis. Valstybės tarnautojai turi veikti vadovaudamiesi teisės normomis, administracinio proceso taisyklėmis, etikos kodeksais, suvokdami jiems tenkančios atsakomybės mastą ir prigimtį, visuomenės puoselėjamus lūkesčius.

Kanados Tarptautinė Plėtros Agentūra (1996, p. 22) teigia, kad nėra sutarta dėl *Gero valdymo* apibrėžimo tarptautiniu mastu. Terminas paprastai apibrėžiamas įtraukiant šiuos svarbius aspektus:

- teisiškai pagrįstas ekonominės ir socialinės politikos vystymas ir įgyvendinimas;
- stiprus viešojo sektoriaus valdymas, remiantis profesionaliais administraciniais darbuotojais bei efektyviomis viešosiomis paslaugomis;

- teisiškai pagrįstos, prognozuojamos teisinės sistemos bei patikimos ir nepriklausomos teismų sistemos buvimas;
- labai žemas korupcijos lygis viešajame sektoriuje ir efektyvių mechanizmų buvimas, kovojat su korupcija, jei ji yra nustatoma;
- finansinis sąžiningumas ir atskaitomybė, remiantis tomis struktūromis, kurios yra atsakingos, jog užtikrintų finansinę atskaitomybę ir skaidrumą;
- atitinkamas karinių išlaidų lygis bei tinkamas kariuomenės vaidmuo visuomeniniame gyvenime.

Visų pirma ir svarbiausia yra tai, kad *Geras valdymas* – tai atsakingas valdžios naudojimas. *Gero valdymo* koncepcija buvo matuojama, tiriama ir apibrėžiama įvairiais veiksniais, tarptautinės organizacijos ir mokslininkai visame pasaulyje plėtojo teorijų rinkinį taip pat plėtė ir įvairino standartus, kurie nusako pagrindinius bruožus, sudarančius *Gero valdymo* apibrėžimą. Vis dėl to, visiems tinkanti *Gero valdymo* „formulė“ nebuvo surasta. Iš tiesų „administracinės kultūros“ idėja dažnai primena, tik dar labiau pabrėždama, kaip sunku pasiekti reformų šioje konkrečioje srityje. Tik sėkmingas reformos procesas (geroji patirtis) gali būti individualiai pritaikytas prie kiekvienos atskiros administracijos, nors universalūs principai jau egzistuoja (Ladi, 2008, p. 86).

Galima daryti išvadą, jog nemažai diskusijų tarp mokslininkų sukelia *valdymo* bei *Gero valdymo* apibrėžimų paieška. Vieni teigia, kad yra beveik neįmanoma aiškiai atskirti ir apibrėžti šių sąvokų, kiti mano, jog nėra universalios, visiems tinkančios *Gero valdymo* sąvokos. Yra mokslininkų, manančių, kad galima išskirti tam tikras nuostatas, bruožus, kurie turėtų sudaryti *Gero valdymo* sąvoką, tačiau dauguma autorių bei Tarptautinių organizacijų teigia, jog *Gera valdymą* apibūdina tam tikri principai, kurie ir įrodo, ar įgyvendinamas valdymas (šalyje, institucijoje) yra geras.

1.3. Gero valdymo principai vietos savivaldoje

Viešojo valdymo reformų atsiradimas bei jų turinys yra tarpusavyje konfliktuojančių ir konkuruojančių vertybių, nuomonių, požiūrių, kas yra *Geras valdymas*, rezultatas. Administracinės ir viešojo sektoriaus reformos išreiškia vertybių, normų ir principų kaitą (Backūnaitė, 2006, p. 18).

Jungtinių Tautų plėtros programoje 1997 metais buvo pateikti 9 Gero valdymo kriterijai, kuriuos galima vadinti dabar suformuluotų *Gero valdymo* principų pirmtakais. Šia kriterijai apima:

1. Dalyvavimą – visi piliečiai turi turėti balsą priimant sprendimus, tiesiogiai ar per atstovus. Svarbūs yra konstruktyvaus dalyvavimo gebėjimai ir jų ugdymas.

2. Teisės viršenybę – teisinis reglamentavimas turi būti teisingas ir nešališkas, paremtas žmogaus teisėmis.

3. Skaidrumą – remiasi laisvu informacijos sklaidimu. Informacijos turi būti pateikiama pakankamai, kad būtų galima stebėti ir suprasti institucijų veiklą.

4. Jautrų atsaką į klientų pageidavimus – institucijos turi siekti padėti visoms suinteresuotosioms šalims.

5. Orientaciją į sutarimą – geras valdymas remiasi susitarimo siekiu ir įvairių interesų derinimu siekiant geriausios politikos ar procedūrų.

6. Nešališkumą – kiekvienam piliečiui sudaromos sąlygos pagerinti ar išlaikyti savo gerovę.

7. Efektyvumą ir veiksmingumą – siekiama poreikius tenkinančių rezultatų, geriausiai panaudojant turimus išteklius.

8. Atskaitomybę – asmenys priimantys sprendimus vyriausybėje, privačiose ir nevyriausybiniuose organizacijose, yra atskaitingi visuomenei ir suinteresuotoms šalims.

9. Strateginę viziją – lyderių ir visuomenės ilgalaikis įsivaizdavimas, koks turi būti geras valdymas ir tvirta plėtra. Žinomos istorinės, socialinės ir kultūrinės aplinkybės, kuriomis paremtas šis įsivaizdavimas.

Kai kurie tyrinėtojai minėtus 9 JTVP kriterijus grupuoja į 5 gero valdymo principus: legitimumas ir balso teisė, krypties turėjimas, rezultatams skirta veikla, atskaitomybė ir nešališkumas (Pivoras, Visockytė, 2011, p. 32).

Gero valdymo principai ir jų apibrėžimai yra pateikti Inovacijų ir Gero valdymo vietos lygmeniu (savivaldoje) strategijoje (2008, p. 3–5). Kaip teigiama minėtoje Strategijoje, galima sukurti sinergiją tarp visų suinteresuotų pusių (nesvarbu, ar tai būtų vietinio, regioninio, nacionalinio ar Europos lygmens) dirbant kartu ir naudojant bendrus instrumentus, siekiant padidinti vietinio valdymo kokybę remiantis bendra vizija, kurią apibrėžia dvylika Gero demokratinio valdymo principų.

Strategija siekiama skatinti suderintų veiksmų tarp nacionalinių ir vietinių suinteresuotųjų pusių, kad visi Europos šalių piliečiai gautų naudos iš Gero demokratinio valdymo vietos

savivaldoje, per nuolat gerėjančių vietinių viešųjų tarnybų teikiamų paslaugų kokybę, išsipareigojimus gyventojams ir tokią vykdomą politiką, kuri tenkintų visuomenės lūkesčius.

Norint įgyvendinti numatytąjį tikslą, Strategijoje yra išskiriamos trys pagrindinės sėkiamybės:

1. Demokratinių institucijų ir vykdomų procesų pagrindas turi būti piliečiai;
2. Vietinė valdžia turi nuolat tobulinti savo valdymą, atitinkantį 12 principų, kurie pateikti 4 lentelėje.
3. Valstybės ar/ ir regioninės valdžios turi kurti ir remti institucines prielaidas vietinio lygmens valdymo tobulinimui, remiantis egzistuojančiais išsipareigojimais, kurie atitiktų Europos vietos savivaldos Chartijai ir kitiems Europos Tarybos standartams.

Svarbu paminėti, kad lentelėje pateikti principai yra tarpusavyje labai susiję, todėl atskirti juos vieną nuo kito yra tiesiog neįmanoma, nes jie vaidina svarbų vaidmenį demokratiame valdyme, o ypač siekiant įgyvendinti *Gerą valdymą* savivaldoje.

4 lentelė

Gero valdymo principų apibrėžimai vietos savivaldoje

Gero valdymo principai	Apibūdinimas
Sąžiningas rinkimų organizavimas, atstovavimas ir piliečių dalyvavimas	Piliečiai turi realias galimybes dalyvauti valstybės valdyme, gali išreikšti savo nuomonę dėl jiems rūpimų valdymo problemų.
Reagavimas į gyventojų poreikius	Tikslai, taisyklės, struktūros ir procedūros yra pritaikytos piliečių poreikiams ir lūkesčiams tenkinti, vietinės valdžios nuolatos stengiasi reaguoti į visuomenės poreikius.
Veiksmingumas ir efektyvumas	Tikslai yra įgyvendinami kiek įmanoma geriausiai panaudojant turimus išteklius; rezultatai patenkina iš anksto sutartus tikslus.
Atvirumas ir skaidrumas	Visuomenės galimybė naudotis viešąja informacija yra garantuota, formuojant piliečių suvokimą, kaip yra valdomos savivaldos problemos; sprendimai yra priimti ir vykdomi remiantis taisyklėmis ir nuostatomis.
Įstatymų viršenybė	Užtikrinama, kad vietinės valdžios tvirtai laikysis įstatymų ir teismo sprendimų; taisyklės ir nuostatos yra priimamos remiantis procedūromis, kurias numato įstatymai ir jos yra vykdomos teisingai.
Etiškas elgesys	Pabrėžiama visuomenės gerovė, kuri turi būti žymiai svarbesnė nei individualūs interesai.
Kompetencija ir gebėjimai	Užtikrinama, kad vietinių valdžių atstovai, vešieji pareigūnai geba vykdyti savo tarnybines pareigas profesionaliai, nuolatos tobulina savo kompetencijas ir pateikia geresnius rezultatus.
Inovacijos ir atvirumas pokyčiams	Siekama naujų, modernių ir efektyvių problemų sprendimo būdų, rodomas atvirumas pokyčiams bei

	pasiruošimas mokytis iš gerosios patirties.
Tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija	Bendruomenės tvarumas, atsižvelgiama į ateities kartų poreikius ir interesus.
Patikimas finansų valdymas	Vietinės valdžios užtikrina tinkamą viešųjų išteklių naudojimą, įgyvendinamas efektyvus finansų valdymas.
Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda	Pasitelkiant vietinės valdžios įtakos sferas, žmogaus teisės turi būti gerbiamos ir saugomos, stengiamasi įveikti bet kokio lygio diskriminaciją; kultūrinė įvairovė yra laikoma vertybe, socialinė sanglauda tarp įvairių sluoksnių piliečių yra visada remiama.
Atskaitomybė	Užtikrinama, kad vietinė valdžia yra atsakinga už vykdomus sprendimus, sugeba išklausti piliečių nuomonę ir lūkesčius.

Šaltinis: Šaparnienė, D. (2010, p. 122). *Principles of good governance in local self-government: experience of the Baltic States. Journal of International Scientific Publication: Economy&Business*, Vol. 4, Part 3, 117-129.

Viešojo administravimo (įskaitant ir NVV, naująjį viešąjį valdymą bei Gerą valdymą) patirties sklaida vyksta vykdant viešojo administravimo reformas. Tame procese nemažą vaidmenį atlieka ir tarptautinės, ypač viršnacionalinės, organizacijos, kadangi valstybės, įstodamos į tas organizacijas, prisiima tam tikrus įsipareigojimus, dėl kurių neretai būtini ir kai kurie pokyčiai viešojo administravimo sistemose (Domarkas, 2004, p. 12). Gero valdymo principai kol kas nėra privalomi Europos Sąjungos šalims narėms, jie yra tarsi rekomendacijos, esminiai akcentai nusakantys, koks turėtų būti valdymas savivaldoje, kuris apibrėžiamas *Gero valdymo sąvoka*.

Siekiant suvokti, kokias siekiamybes skatina *Gero valdymo* principai vietos savivaldoje, svarbu juos plačiau apibūdinti.

Sąžiningas rinkimų organizavimas, atstovavimas ir piliečių dalyvavimas. Šis principas reikalauja, kad savivaldybėje rinkimai būtų vykdomi laisvai ir sąžiningai, remiantis tarptautiniais standartais ir nacionaliniais teisės aktais bei nesukčiaujant. Visi vyrai ir moterys turi sprendimų priėmimo teisę, nesvarbu, ar tiesiogiai, ar per teisėtai išrinktus atstovus. Toks platus dalyvavimas remiasi žodžio, susirinkimų ir asociacijų kūrimo laisve (Inovacijų ir Gero..., 2008, p. 3).

D. Šaparnienės (2010, p. 123) teigimu, pliuralistiniai rinkimai, kai jie yra vykdomi efektyviai, atvirai ir yra užtikrinama, jog kiekvienas asmuo turi vienodas galimybes juose dalyvauti,¹¹ reprezentuoja „sveiką“ ir stiprią šiuolaikinę atstovaujamąją demokratiją. Svarbu suprasti politinių dalyvių, normų ir turimų praktikų dinamiškumą vietos savivaldoje, nes tai yra sąlygos, kurios didina *Gero valdymo* standartų ir demokratijos plėtrą. Kadangi vis daugiau naujų

¹¹ Laisvų, sąžiningų, slaptų rinkimų principai yra įtvirtinti daugumos šalių Konstitucijose, o jų organizavimą (vietiniame, regioniniame, nacionaliniame lygmenyje bei referendumus) reglamentuoja atskiri įstatymai.

demokratijos raiškos būdų jada decentralizacijos link, todėl vietos rinkimai yra vienas iš būdų, kuriuo žmonės išreiškia savo politinę valią. Stiprios ir nepriklausomos vietinės valdžios, išprususi ir aktyvi pilietinė visuomenė nacionaliniu bei vietiniu lygmenimis yra pagrindiniai demokratinės visuomenės aspektai. Daugumoje demokratiškos šalių piliečių dalyvavimas vietiniuose rinkimuose yra viena efektyviausių priemonių paskatinti piliečius dalyvauti vietinių valdžių veiklose.

Piliečių dalyvavimas yra būtinas bruožas demokratinėje visuomenėje. Be to, mokslininkai, nagrinėjantys demokratijos sampratą, teigia, kad būtina siekti ir kitų pilietinio dalyvavimo formų, įtraukiant piliečius į viešojo administravimo institucijų valdymą. Piliečių dalyvavimas padeda valdžiai geriau tenkinti piliečių poreikius, o piliečiams suteikia galimybę juos išsakyti. Piliečių dalyvavimas gali būti suprantamas kaip: kiekvieno piliečio teisė dalyvauti su jo gyvenime susijusių sprendimų priėmimu, vietos žmonių informavimas apie tai, kas vyksta, dalyvavimo kultūros vystymas, suteikimas piliečiams galimybės kontroliuoti tai, kas vyksta jų vietovėje, galimybė socialiai atskirtoms grupėms išreikšti nuomonę bei ieškoti būdų šio atskyrimo mažinimui (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2008, p. 102).

Plačiąja prasme visuomenės dalyvavimą galima apibrėžti kaip procesą, kurio metu piliečiai, oficialiai neišrinkti arba nepaskirti priimti sprendimus, kartu su oficialiais asmenimis dalyvauja sudarant darbotvarkę ir/ar priimant sprendimus, susijusius su aktualiais klausimais ar viešąja politika, kuri turi įtakos jų interesams. Taip pat piliečių dalyvavimas apibrėžiamas kaip suinteresuotos piliečių bendruomenės ir atsakingos už sprendimą institucijos bendravimas prieš priimant minėtą sprendimą (Stasiukynas, 2010, p. 105). L. Marcinkevičiūtė ir R. Petrauskienė (2008, p. 102) teigia, kad piliečių dalyvavimas – tai procesas, kurio metu įvairios visuomenės organizacijos aktyviai dalyvauja užmezgant ryšį su vietos valdžios institucijomis sprendžiant visuomenei rūpimus klausimus.

Pažymima, kad prielaidos visuomenės dalyvavimui suteikia piliečiams galias vykdyti visuomenės gėrybių paskirstymą ir valdymą atsižvelgiant į tikruosius poreikius. A. Stasiukynas (2010, p. 106) cituoja T. Bovaird ir E. Loffler (2003), kurie teigia, jog „piliečių įtraukimas yra pagrindinis efektyvaus valdymo elementas“. Minėti autoriai skiria pagrindinius dalyvavimo privalumus, jis:

- 1) didina politikos formavimo, sprendimų priėmimo kokybę (valdžiai yra sudaromos sąlygos pasinaudoti plačiais informacijos išteklių, perspektyvomis ir potencialiais sprendimais);
- 2) gerina ir greitina sąveiką tarp valdžios ir piliečių;
- 3) didina atskaitomybę ir skaidrumą skatinant gyventojų pasitikėjimą.

Kita vertus, įtraukus piliečius į vietos valdžios institucijų valdymą, apsunkinamas pats procesas. Pirmiausia, laiko atima visuomenės prioritetų ir poreikių išsiaiškinimas, taip pat neįmanoma priimti sprendimų, kurie tenkintų absoliučiai visus piliečius. Be tinkamo koordinavimo sprendimų priėmimo procesas gali visiškai sužlugti. Kitas neigiamas aspektas, kuris kyla įtraukiant piliečius į valdymo procesus, yra padidėjusios trumpalaikės išlaidos (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2008, p. 103), tačiau visuomenės dalyvavimas iš esmės yra teigiamas ir siektinas aspektas, nes jis stiprina socialinę visuomenės struktūrą, kurdamas tarpasmeninius santykius ir diegdamas tarpusavio supratimą bei suteikdamas galimybę piliečiams veikti ne tik dėl savo, bet ir dėl bendruomeninių interesų. Dažniausiai dalyvavimas reiškiasi kaip įvairios kontrolės galimybės ir formos – asociacijos, komitetai, komisijos, kurių veikla itin svarbi sprendžiant ekonominius, socialinius bei valdymo tobulinimo aspektus (Stasiukynas, 2010, p. 106).

A. Raipos teigimu (2011, p. 177), piliečių dalyvavimas yra siejamas su politinėmis, demokratinėmis teisėmis, su jų aktyviu dalyvavimu bendrame viešosios vertės kūrime, o tai idealiau atveju leidžia daryti prielaidą apie realias reprezentatyvios biurokratijos galimybes sąveikoje su pilietinėmis institucijomis, verslo struktūromis siekiant harmonizuoti vienos ar kitos šalies vystymąsi. Piliečių traktavimas vien kaip klientų ar vartotojų neskatina spartaus valdymo procesų demokratizavimo.

Demokratinio pilietiško požiūriu, individas kur kas aktyviau dalyvauja savivaldoje. G. Žilinskas (2010, p. 74) cit. K. Hansen (2001) kuris teigia, kad „vietos savivaldybės tarybos nariai privalo rūpintis visais viešaisiais savivaldybės reikalais, garantuodami, kad gyventojai turės galimybę išreikšti nuomones ir interesus, ir nė vienas nebus išmestas iš decentralizuoto sprendimų priėmimo proceso“. Pripažįstama, kad tinkamiausias dalyvavimo idėjų įgyvendinimo lygmuo – vietos savivaldybių, kur gyventojai yra lengviausiai pasiekiami ir geriausiai žino, išmano rūpimus, probleminius klausimus.

Reagavimas į gyventojų poreikius. Šio principo įgyvendinimas reikalauja, kad teikiamos viešosios paslaugos, atsakymai į gyventojų prašymus bei skundų nagrinėjimas pagrįstai užtruktų tam tikrą laikotarpį (Inovacijų ir Gero..., 2008, p. 3). G. Žilinsko (2010, p. 75) teigimu, reagavimas siejamas su jautrumu. Visos institucijos privalo jautriai reaguoti į gyventojų poreikius ir keliamus reikalavimus.

J. Palidauskaitė (2010, p. 73) cit. B. Barterį (1983), kuris teigia, kad yra trys visuomenės lūkesčių rūšys: 1) normalaus socialinio gyvenimo lūkesčiai, kad siekiant palaikyti stabilumą būtų užtikrinta tvarka ir pastovumas; 2) lūkesčiai, kad vaidmuo bus atliktas techniškai kompetentingai

(pavyzdžiui, tarnautojas korektiškai paskirs priklausančią pašalpa); 3) lūkesčiai, kad kiti atliks jiems duotus įsipareigojimus. Piliečiai tikisi, kad valstybės tarnautojai, vykdydami tarnybines pareigas, bus rūpestingi ir kompetentingi, atsiribos nuo privačių vertinimų: atidės į šalį asmenines problemas, įveiks išankstinius asmeninius nusistatymus santykiuose su piliečiais. Politikams ir viešojo sektoriaus darbuotojams dažnai keliami aukštesni (dvigubi) standartais. Iš politikų, pareigūnų, valstybės tarnautojų tikimasi, kad jie laikysis aukštesnių etinių normų ir standartų nei eiliniai piliečiai. Aukštesnių standartų (tai daugiau nei tik paklusimas įstatymui) idėja remiasi visuomenės pasitikėjimo idėja.

Veiksmingumas ir efektyvumas. Principas reikalauja, kad rezultatai atitiktų iš anksto iškeltus bei numatytus tikslus, o ištekliai jiems pasiekti turi būti naudojami geriausiu įmanomu būdu. Institucijose turi vyrauti tokia veiklos valdymo sistema, kuri leistų įvertinti bei pagerinti paslaugų veiksmingumą ir efektyvumą. Veiklos auditas turi būti atliekamas nuolatos, tam tikrais laiko intervalais, siekiant įvertinti ir pagerinti veiklos vykdymą (Inovacijų ir Gero..., 2008, p. 3).

J. Buškevičiūtė ir A. Raipa (2011, p. 18) teigia, kad efektyvumo ir racionalumo sąvokos yra labai panašios, tačiau akcentuotina, kad efektyvumas daugiau siejamas su veiklos rezultatais, o racionalumas – su priemonėmis tiems rezultatams pasiekti. Tad efektyvumas viešosiose įstaigose dažnai suprantamas kaip efektyvi viešoji politika, efektyvūs sprendimai, racionalus išteklių naudojimas, pozityvūs organizacijos veiklos rezultatai ir stipri organizacinė kultūra. Todėl prioritetu tampa kuo efektyvesnis ir racionalesnis turimų išteklių panaudojimas. Autoriai cituoja H. Simon (2003), kuris teigė, kad „racionalios elgsenos principas yra efektyvumo kriterijus. Būti efektyviam – tai trumpiausio kelio ir pigiausių priemonių tikslui pasiekti pasirinkimas. Efektyvus sprendimas – įgyvendinamas laiku ir nešališkai, atspindintis viešuosius interesus, racionalumą, teisėtumą, efektyvų išteklių paskirstymą ir minimalias sąnaudas bei užtikrinantis sprendimo priėmimo viešumą ir atvirumą, pasiekiantis tikslą, tai yra išsprendžiantis iškilusią problemą ar dilemą“. Taigi, efektyvumo sąvoka išreiškia alternatyvių priemonių, naudojamų tam tikram tikslui siekti, vertinimą. Dabar ji paprastai traktuojama kaip įeigos ir išeigos, pastangų ir rezultatų, išlaidų ir pajamų, patirtų sąnaudų ir gautos naudos santykis.

Atvirumas ir skaidrumas. Šis principas labai glaudžiai siejasi su kitu Gero valdymo principu – **atskaitomybe**. Visuotinai pripažįstama, kad skaidrumas suponuoja informacijos sklaidą ir komunikavimą, atvirumą ir viešumą (tiek, kiek tai nekenkia kitoms teisės saugomoms vertybėms), atskaitingumą atitinkamai bendruomenei ir sprendimus priimančių pareigūnų atsakomybę už tuos sprendimus, taip pat tai, kad priimami sprendimai turi būti pagrįsti, aiškūs, kad juos, iškilus reikalui, būtų galima racionaliai motyvuoti; kiti asmenys turi turėti galimybę

tuos sprendimus nustatytą tvarka ginčyti. Skaidrumas sietinas su dalyvaujama demokratija, informacijos laisve, galimybe piliečiams ir kitiems asmenims kritikuoti valdžios įstaigų veiklą. Skaidrumas yra būtina prielaida neįsigalėti korupcijai, protekcionizmui, vienu asmenų diskriminavimui ir privilegijų teikimui kitiems, užkirsti kelią piktnaudžiavimams valdžia. Skaidrumas turi apimti tokias savybes: prieinamumą, išsamumą, tinkamumą, kokybiškumą ir patikimumą. Skaidrumas yra priešingybė privatumui ir konfidencialumui, jis siejamas su veiklos aiškumu, suprantamumu ir sudarytomis sąlygomis gauti paaiškinimus (Žilinskas, p. 74).

Kai kurie autoriai teigia, kad būtent elektroninė valdžia skatina atvirumo, skaidrumo, efektyvumo principų įgyvendinimą. Elektroninė valdžia dažniausiai suvokiama kaip valstybės valdžios tąsa elektroninėje erdvėje, pasireiškianti valstybės funkcijų įgyvendinimu pasitelkiant informacines technologijas. Elektroninė valdžia yra vienas iš būdų pagerinti visuomenės ir valstybės valdžios komunikavimo kokybę, modernizuoti valstybės valdymą, sėkmingai vykdyti valstybės reformą, prisitaikant prie žinių visuomenės reikalavimų (Kiškis, Kraujelytė, 2005, p. 2). V. Obrazcovo ir S. Savo (2007, p. 193) teigimu, siekiant pasinaudoti technologiniu progresu, t.y. kompiuteriais ir internetu, daugelis valdymo procesų ir procedūrų, nesikeičiantys dešimtmečiais, dabar yra pertvarkomi. Šiuolaikinės integruotos sistemos yra kuriamos taip, kad įvairaus lygmens valstybės valdžia galėtų tarnauti savo piliečiams geriau ir už mažesnę kainą.

Kaip teigia, E. Barcevičius (2008, p. 86) elektroninė valdžia padeda modernizuoti viešąjį administravimą, pasitelkiant informacines technologijas (IT). E. valdžia – tai IT taikymas komunikacijai ir vidinei bei išorinei sąveikai su piliečiais, verslu ir kitomis vyriausybės organizacijomis. IT prisideda prie organizacinės kaitos ir skatina naujus įgūdžius, kurie pagerintų viešąsias paslaugas, demokratinius procesus ir viešąją politiką. Pasitelkusi IT, e. valdžia gali padidinti vyriausybės ir atskirų institucijų veiklos našumą, efektyvumą, skaidrumą ir atskaitomybę.

Etiškas elgesys. Šis principas reikalauja, kad būtų kuriamos efektyvios priemonės užkertant kelią bei kovojant su įvairiomis korupcijos formomis. Akcentuojama ir tai, jog, siekiant išvengti interesų konfliktų, asmuo, su kuriuo susijęs svarstomas sprendimas, turi nusišalinti jį priimant (Inovacijų ir Gero..., 2008, p. 4). Pasak D. Šaparnienės (2010, p. 126), valdžios atstovai turi vadovautis etikos standartais vykdydami savo veiklas. J. Palidauskaitė (2010, p. 73) teigia, kad visuomenės lūkesčiai, susiję su valdžia, padeda paaiškinti, kodėl etika tokia svarbi valstybės tarnyboje. Individo tikėjimas, kad kitas atliks tam tikrus veiksmus ateityje, taip pat lūkesčiai kito asmens atžvilgiu formuojasi remiantis turima ir buvusia patirtimi, kuri svarbi ateities santykiams ir vertinimams.

Etikos valstybės tarnyboje svarbai pagrįsti ilgą laiką naudotus du argumentus – demokratijos ir visuomenės intereso – papildė trečiasis, išskėlęs Gero valdymo idėją. Nors padidėjus NVV plėtrai buvo imtasi pačių įvairiausių viešojo sektoriaus reformavimo idėjų siekiant efektyvumo ir veiksmingumo, tačiau gana greitai pastebėta, kad perėmus tik verslo vertybes, principus ir veiklos metodus, bet palikus nuošalyje veiklos filosofiją sukuriama naujos etinės dilemos ir problemos. Jau antikos laikais geras valdymas buvo siejamas su tam tikromis valdančiųjų asmeninėmis savybėmis, vėliau tai imta sieti su tam tikromis žiniomis, kvalifikacija ir patirtimi. XX a. geros valdžios (angl. *good government*) idėja pavirto Gero valdymo (angl. *Good governance*) koncepcija, nes ilgainiui pati valdžia imta suvokti kaip problema (čia turėjo įtakos padidėję valdžios mastai ir išlaidos kaip išlaikyti, augančios problemos, kurias reikėjo spręsti) (Palidauskaitė, 2010, p. 74, 75).

Kompetencija ir gebėjimai. V. Domarko ir V. Juknevičienės (2007, p. 25) teigimu, dabartiniu laikotarpiu viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių efektyvus vystymas įgyja vis didesnę svarbą. Tai siejasi su tuo, kad viešojo administravimo uždaviniams spręsti daugeliu atvejų reikalinga daugialypė specialistų kompetencija, kuriai pasiekti būtinos įvairios mokymosi bei tobulinimosi darbo vietoje formos. Todėl asmenys, atsakingi už žmogiškuosius išteklius viešojo administravimo organizacijose, bei patys tų organizacijų darbuotojai turi atsakingai reaguoti į aplinkos pokyčius, ekonominę situaciją, žinių poreikį ir nuolatos atsinaujinančias technologijas.

Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ir gebėjimų plėtrą taip pat akcentuoja Inovacijų ir Gero valdymo vietos lygmeniu strategija (2008, p. 4), kurioje teigiama, kad valdymą įgyvendinančių asmenų profesiniai gebėjimai turi būti nuolatos tobulinami ir stiprinami, siekiant gerinti jų veiklos rezultatus ir poveikius. Strategijoje taip pat nurodoma, jog valstybės tarnautojai turi būti skatinami nuolat tobulinti savo vykdomas veiklas. Akcentuojama praktinių metodų ir procedūrų svarba bei jų naudojimas siekiant pakeisti turimus įgūdžius į gebėjimus, kad būtų pasiekti geresni veiklos rezultatai.

Kaip teigia V. Juknevičienė (2008, p. 81), kadangi viešojo administravimo organizacijų paskirtis – įgyvendinti politiką ir tenkinti visuomenės poreikius viešųjų reikalų tvarkymo sferoje, labai svarbu, kad šio tipo organizacijose dirbtų ypatingai kompetentingas ir reiklus sau bei kitiems personalas, kad būtų sudaromos prielaidos jam tobulėti ir, reaguojant į nuolatinius aplinkos veiksnių pokyčius, sėkmingai vykdyti tiesiogines pareigas, paremtas demokratiškos vertybių įgyvendinimu.

Teorijoje akcentuojamas kryptingas viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris turi užtikrinti, kad viešojo administravimo specialistai turėtų atitinkamą kvalifikaciją, gebėjimus vykdyti jiems priskirtas veiklas. Taip pat svarbu paminėti, kad veiklų vykdymo kokybė turi būti nuolatos gerinama, o tai gali būti pasiekama skatinant valstybės tarnautojus tobulinti savo turimas žinias, įgūdžius, gebėjimus, dalinantis gerąja patirtimi tiek su kolegomis, tiek remiantis užsienio valstybių patirtimi.

Inovacijos ir atvirumas pokyčiams. Principas reikalauja, kad būtų siekiama naujų, modernių ir efektyvių problemų sprendimo būdų, rodomas pasiruošimas valdyti bei eksperimentuoti įgyvendinant naujas programas ir noras mokytis iš kitų (šalių, institucijų ir pan.) gerosios patirties. Svarbu pabrėžti, kad institucijoje turi būti kuriama palanki pokyčiams atmosfera, norint pasiekti geresnių veiklos rezultatų (Inovacijų ir Gero..., 2008, p. 4).

Tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija. Kaip teigiama Inovacijų ir Gero valdymo vietos lygmeniu (savivaldoje) strategijoje (2008, p. 4), šis principas reikalauja atsižvelgti į ateities kartų poreikius vykdant dabartinę politiką. Priimami sprendimai turi siekti internalizuoti visas išlaidas ir neperkelti problemų bei nesukelti įtampos (nesvarbu ar tai aplinkos, struktūriniai, finansiniai, ekonominiai ar socialiniai klausimai) ateities kartoms.

Darnaus vystymosi koncepcija – tai požiūris, leidžiantis nenutrūkstamai pagerinti dabartinę gyvenimo kokybę ne taip smarkiai naudojant išteklius, kartu paliekant ateities kartoms nesumažėjusias ar net išaugusias gamtos išteklių ir kitų vertybių atsargas (Čiegis, 2003).

Darnios plėtros klausimas tapo neatsiejama strateginio planavimo dokumentų dalimi nacionaliniu, regioniniu ir vietiniu lygmeniu per pastaruosius du dešimtmečius. Ne tik Europos Sąjunga, tačiau ir atskiros šalys narės stengiasi įgyvendinti darnios plėtros aspektus praktikoje (Pelucha, Slavik, Louda ir kt., 2011, p. 4).

Patikimas finansų valdymas. Šiuo principu turi būti užtikrinama, kad išlaidos neviršytų teikiamų paslaugų kainos, tačiau taip pat pernelyg nesumažintų paklausos, ypač teikiant svarbias viešąsias paslaugas. Siekiama racionaliai valdyti finansus, įskaitant paskolų sutarčių sudarymo bei jų naudojimo, įvairių išteklių, biudžeto pajamų ir išskirtinių pajamų naudojimo vertinimą. Akcentuojama tai, jog daugiamečiai biudžeto planai būtų sudaromi konsultuojantis su visuomene, o finansinės ataskaitos pateikiamos kartu su pagrįstais paaiškinimais (Inovacijų ir Gero..., 2008, p. 4).

Atskaitomybė. D. Šaparnienės teigimu (2010, p. 126, 127), Gero valdymo principai yra paremti atskaitomybe, kuri užtikrina, kad vietinių valdžių atstovai yra atsakingi už savo

vykdomus veiksmus, sugeba išklausti žmonių nuomonę, lūkesčius. Atskaitomybė susideda iš trijų elementų:

- skaidrumo, kuris reiškia pareigą atsiskaityti visuomenei;
- jautrumo, kuris reiškia reagavimą į aplinkos pokyčius;
- paklusnumo, kuris reiškia pareigą laikytis nustatytų įstatymų, taisyklių, normų, instrukcijų.

Gero valdymo ir Inovacijų vietos lygmeniu strategijoje (2008, p. 5) nurodoma, kad siekiant įgyvendinti atskaitomybės principą, reikia skelbti priimamus bei priimtus sprendimus, gebėti juos paaiškinti, o, jei jiems nėra pritariama, sudaromos galimybės apskųsti atitinkamoms institucijoms. Taip pat principo įgyvendinimas reikalauja, jog veiktų efektyvios priemonės prieš nekompetentingą valdymą bei prieš vietinių valdžių veiksmus, kurie pažeidžia žmonių teises.

Taigi galima daryti išvadą, jog Gero valdymo principai yra vienas su kitu labai susiję ir jų atskirti yra neįmanoma, nes vieno principo įgyvendinimas arba nepakankamas įgyvendinimas turi įtakos ir kitiems principams.

1.4. Gero valdymo principų vietos savivaldoje raiška užsienio valstybėse

Dauguma, anksčiau išvardintų *Gero valdymo* principų, reikalauja konkrečių bei aiškiai įvardintų rodiklių, kuriais būtų galima pamatuoti šių principų įgyvendinimo lygį nacionaliniame, regioniniame bei vietos lygmenyje.

Kaip nurodo Lietuvos Statistikos departamentas (2012), Lietuva bei kitos Europos Sąjungos šalys renka statistinius duomenis apie įvairias šalies ekonominio ir socialinio gyvenimo sritis. Statistinė informacija yra sugrupuota į 9 temas, remiantis Eurostat pateiktu skirstymu: geografiniai duomenys; ūkis ir finansai (makroekonomika); gyventojai ir socialinė statistika; verslo statistika; žemės ūkis, medžioklė, miškininkystė ir žuvininkystė; užsienio prekyba; transportas ir ryšiai; aplinkosauga ir energetika; mokslas ir technologijos. Dauguma Lietuvos Statistikos Departamento internetiniame tinklapyje esančių statistinių duomenų bei rodiklių pateikiami nuo 1995 metų. Tai suteikia galimybę stebėti įvykusius pokyčius bei numatyti galimas tendencijas.

R. Steurer ir G. Berger (2010, p. 11) analizavo ryšius bei jų integracijos laipsnį tarp Europos šalyse matuojamų darnaus vystymosi rodiklių bei Europos Sąjungos sukurtos darnaus vystymosi rodiklių sistemos (žr. 5 lentelė).

Ryšių laipsniai tarp darnaus vystymosi rodiklių 24 Europos šalyse ir ES darnaus vystymosi rodiklių sistemos nuo 2005 metų

	Ekonominis vystymas	Skurdas ir socialinė atskirtis	Senėjanti visuomenė	Visuomenės sveikata	Klimato kaita ir energija	Gamybos ir vartojimo modeliai	Gamtos išteklių valdymas	Transportas	Geras valdymas	Visuotinė partnerystė	
Austrija											Austrija
Belgija											Belgija
Čekijos Respublika											Čekijos Respublika
Danija											Danija
Estija											Estija
Suomija											Suomija
Prancūzija											Prancūzija
Vokietija											Vokietija
Graikija											Graikija
Islandija											Islandija
Airija											Airija
Italija											Italija
Latvija											Latvija
Lietuva											Lietuva
Liuksemburgas											Liuksemburgas
Malta											Malta
Norvegija											Norvegija
Rumunija											Rumunija
Slovakija											Slovakija
Slovėnija											Slovėnija
Švedija											Švedija
Šveicarija											Šveicarija
Nyderlandai											Nyderlandai
Jungtinė Karalystė											Jungtinė Karalystė

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Steurer, R., Berger G. (2010, p. 11). *The Lisbon Strategy and sustainable development strategies across Europe: How different governance arrangements shape the European coherence of policy documents.*

	aukštas (daugiau nei 2/3 rodiklių yra matuojami)
	vidutinis (tarp 1/3 ir 2/3 rodiklių yra matuojami)
	žemas (mažiau nei 1/3 rodiklių matuojami)
	nematuojami

Iš lentelės matyti, kad vienas iš Europos Sąjungos darnaus vystymo sistemos objektų – Geras valdymas – net 12 šalių, iš jų ir Lietuvoje, nėra matuojamas, o likusiose šalyse jo matavimo lygis yra žemas.

Eurostat tinklapyje (2012) pateikiama ši *Gero valdymo* statistika Europos Sąjungos kontekste:

- politikos darna ir efektyvumas;
- atvirumas ir dalyvavimas;
- ekonominės priemonės;
- piliečių pasitikėjimas ES institucijomis.

Politikos darną ir efektyvumą matuoja rodiklis, apimantis naujus tiesioginius ieškinius Europos Sąjungos Teisingumo Teismui, kuris vertina šalies narės sugebėjimą ar nesugebėjimą vykdyti išpareigojimų (žr. 6 lentelė). Teisingumo Teismas aiškina ES teisę, kad užtikrintų jos vienodą taikymą visose ES šalyse. Be to, jis sprendžia ES šalių vyriausybių ir ES institucijų teisinius ginčus. Asmenys, įmonės arba organizacijos taip pat gali kreiptis į Teismą, jei mano, kad kuri nors ES institucija pažeidė jų teises (ES Teisingumo Teismas, 2012).

6 lentelė

Nauji pažeidimo atvejai (sk.)

Šalis	Metai					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ES vidurkis (27)	-	-	212	207	142	128
Airija	9	7	10	10	6	4
Austrija	9	12	6	10	7	10
Belgija	8	11	10	17	13	11
Bulgarija	-	-	0	0	0	0
Čekijos Respublika	0	4	6	6	4	2
Danija	3	0	0	0	0	1
Estija	1	2	0	2	5	7
Graikija	18	25	26	19	12	14
Ispanija	6	19	21	21	11	8
Italija	36	25	23	17	16	6
Jungtinė Karalystė	7	4	2	13	5	1
Kipras	0	0	1	2	3	1
Latvija	0	0	0	0	0	0
Lenkija	0	3	7	10	11	9
Lietuva	0	0	1	1	0	0
Liuksemburgas	19	28	20	15	5	8
Malta	0	2	3	5	3	0
Nyderlandai	8	5	8	4	5	5
Portugalija	7	13	23	14	17	10
Prancūzija	11	9	14	5	8	9
Rumunija	-	-	0	0	1	0
Slovakija	0	2	1	1	2	3
Slovėnija	0	0	1	1	0	3
Suomija	10	7	2	5	1	2
Svedija	5	4	10	6	1	4
Vengrija	0	0	2	3	1	3
Vokietija	13	11	15	10	5	7

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Eurostat (2012) duomenimis.

6 lentelėje pateikta 27 ES šalių narių pažeidimo atvejai. Deja, nėra detalizuojama, su kokia sritimi susiję šie pažeidimai (ginčai, teisių pažeidimai ar ES teisės išaiškinimas). Kaip matyti, Lietuva 2005, 2006, 2009 ir 2010 metais pažeidimo atvejų neturėjo/ nepateikė ir tik 2007 bei 2008 metais buvo užfiksuota po 1 tokį atvejį. Daugiausia pažeidimų buvo Graikijoje, Ispanijoje, Italijoje, Liuksemburge ir Portugalijoje. Pastebima tendencija, jog daugumoje ES šalių, nuo 2008 iki 2010 metų pažeidimo atvejų skaičius mažėjo.

Politikos darną ir efektyvumą taip pat matuoja rodiklis, kuris parodo šalių narių notifikacijų situaciją dėl įgyvendinamų ES direktyvų skaičiaus. Įgyvendintų direktyvų skaičius yra santykis tarp direktyvų, apie kurių įgyvendinimą ir jų priemonės pranešė šalys narės padalintas iš direktyvų, kurias šalys narės realiai įgyvendino iki nurodytos datos (Eurostat, 2012). Dar 2001 m. Europos Vadovų Taryba nustatė tikslą, pagal kurį nacionalinės valdžios institucijos į nacionalinę teisę turi perkelti 98,5 proc. ES teisės aktų (žr. 7 lentelė) (Tvarus vystymasis ES, 2011).

7 lentelė

ES teisės aktų perkėlimas į nacionalinę teisę (proc.)

Šalis	Metai		
	2007	2008	2009
ES vidurkis (27)	99,3	98,5	98,6
Airija	99,4	98,3	98,4
Austrija	99,3	98,2	98,5
Belgija	99,4	98,4	98,9
Bulgarija	99,9	98,9	98,8
Čekijos Respublika	98,9	98,5	98,7
Danija	99,5	99,1	98,8
Estija	99,6	98,5	98,6
Graikija	98,3	97,1	97,7
Ispanija	99,1	98,3	98,9
Italija	98,9	97,8	97,8
Jungtinė Karalystė	99,4	98,2	98,7
Kipras	99,3	97,9	98,4
Latvija	99,5	99,4	99,2
Lenkija	99,3	98	98,2
Lietuva	99,9	99,1	99
Liuksemburgas	98,6	97,2	98,1
Malta	99,4	98,8	98,9
Nyderlandai	99,6	98,6	98,9
Portugalija	98,7	97,3	98,4
Prancūzija	99,4	98,9	98,6
Rumunija	99,5	98,7	98,8
Slovakija	99,8	99,3	98,9
Slovėnija	99,4	98,8	98,6
Suomija	99,1	98,6	98,6
Švedija	99,4	98,8	98,9

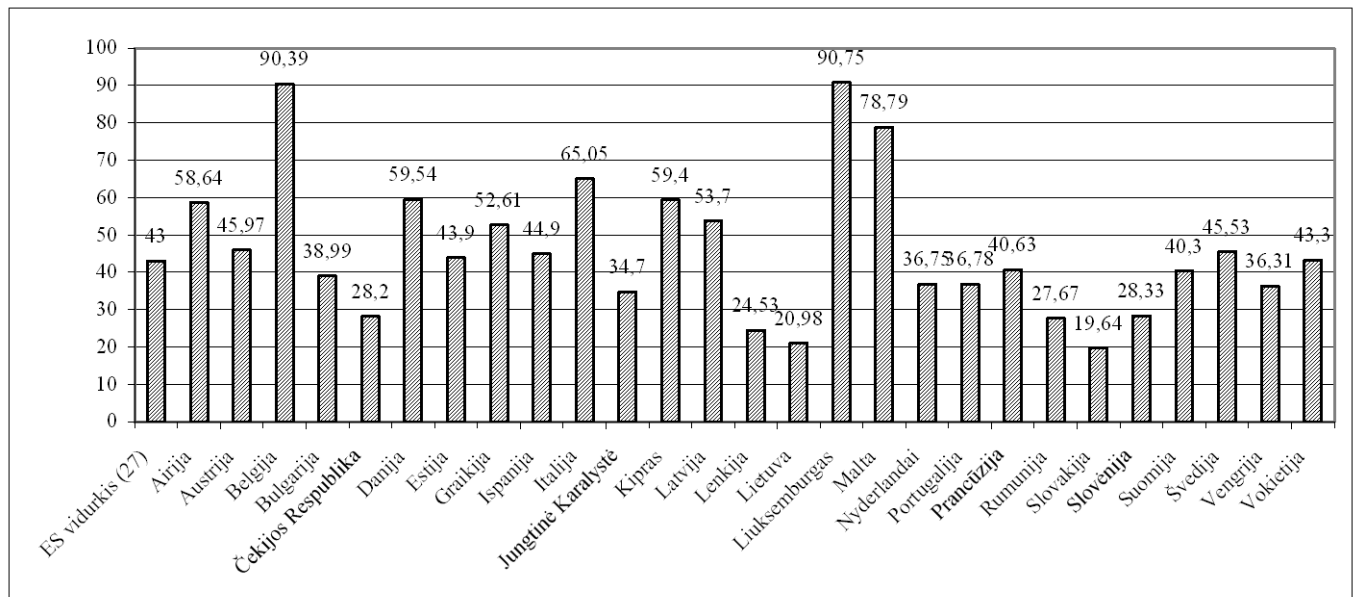
Vengrija	99,6	98,6	98,6
Vokietija	99,5	99,3	99,2

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Eurostat (2012) duomenimis.

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad Lietuva 2007 metais (kartu su Bulgarija) į nacionalinę teisę perkėlė net 99,9 proc. Europos Sąjungos direktyvų. 2008 ir 2009 metais šis skaičius sumažėjo atitinkamai 0,8 ir 0,9 proc. punktu (tai reiškia, kad buvo planuota perkelti daugiau ES teisės aktų į nacionalinę teisę, tačiau to iki galo nepavyko įgyvendinti). Lyginant su kitomis ES šalimis, Lietuva 2009 metais perkeliama ES teisės aktų procentiniu skaičiumi atsiliko tik nuo Latvijos ir Vokietijos (0,2 proc. punktu).

Atvirumo ir dalyvavimo statistika susideda iš rinkėjų aktyvumo ES Parlamento rinkimuose, elektroninės valdžios prieinamumo ir asmenų, kurie naudojami e. valdžios teikiamomis paslaugomis, procentų.

Aktyvumo ES Parlamento rinkimuose rodiklis parodo asmenų skaičių, atidavusių savo balsą arba dalyvavusių rinkimuose, įskaitant ir tuos, kurie neužpildė arba sugadino balsavimo biuletenius. Reikia akcentuoti, kad Belgijoje, Liuksemburge ir Graikijoje dalyvavimas rinkimuose yra privalomas. Italijoje balsavimas yra pilietinė pareiga (tačiau, jeigu nedalyvaujama, už tai nėra baudžiama) (Eurostat, 2012), todėl šiose šalyse rinkėjų aktyvumas yra didelis (atitinkamai 90,39; 90,75; 52,61; 65,05 proc.). Taip pat rinkėjų aktyvumu išsiskiria Malta (78,79 proc.) bei Airija, Danija, Kipras, Latvija, kuriuose aktyvumo rinkimuose procentas yra didesnis nei 50. Lietuvos rinkėjų aktyvumas 2009 metais buvo prieš paskutinis visose Europos Sąjungos šalyse ir siekė tik 20,98 proc., o tai yra 22,02 proc. punktu mažiau nei ES vidurkis. Mažiau aktyvūs rinkėjai buvo tik Slovakijoje, kur balsuoti atėjo 19,64 proc. šalies gyventojų (žr. 4 pav.).



4 pav. 2009 metais Europos Parlamento rinkimuose dalyvavusių asmenų skaičius, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Eurostat (2012) duomenimis.

8 lentelėje pateikiamas e. valdžios prieinamumas (proc.). Rodiklis parodo, koks procentas iš 20 pagrindinių teikiamų paslaugų yra visiškai laisvai prieinamos internete. Europos Sąjungos vidurkis 2009 metais buvo 72,87 proc., o 2010 metais pakilo 11,41 proc. punkto ir buvo 84,28 proc. Pagrindinės e. valdžios teikiamos viešosios paslaugos ES yra plačiai prieinamos ir kiekvienais metais jų prieinamumas vis didėja. Šešiose šalyse 2010 metais (Airijoje, Austrijoje, Italijoje, Maltoje, Portugalijoje ir Švedijoje) e. valdžios teikiamos paslaugos buvo prieinamos 100 proc.

Lyginant 2009 ir 2010 metus, Lietuvos elektroninių paslaugų prieinamumas išaugo 10 procentų, tačiau buvo mažesnis nei ES vidurkis (2010 m.) 12,61 proc. punkto.

8 lentelė

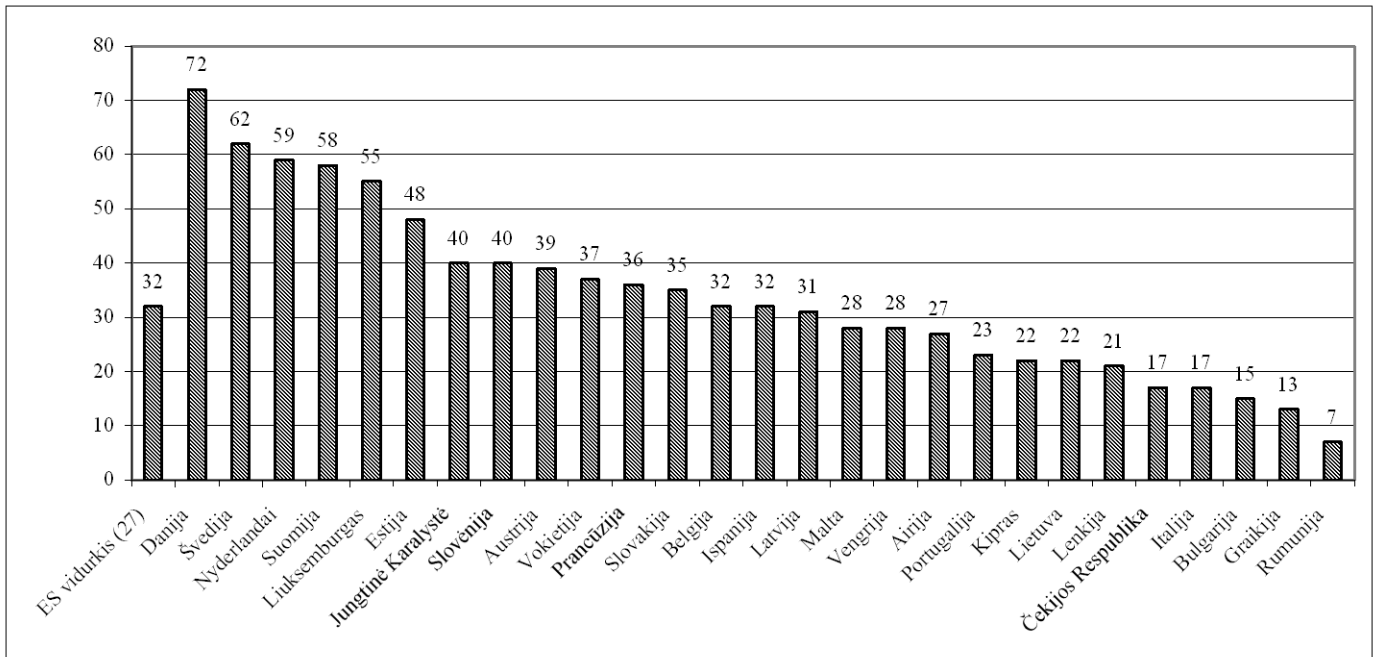
E. valdžios prieinamumas (proc.)

Šalis	Metai	
	2009	2010
ES vidurkis (27)	72,87	84,28
Airija	79,63	100
Austrija	100	100
Belgija	68,75	78,75
Bulgarija	40	70
Čekijos Respublika	62,5	73,75
Danija	84,21	94,74
Estija	92,5	93,75
Graikija	45	47,5
Ispanija	80	95
Italija	68,33	100

Jungtinė Karalystė	92,98	98,25
Kipras	51,25	55
Latvija	66,25	93,33
Lenkija	55,26	78,75
Lietuva	61,67	71,67
Liuksemburgas	64,47	72,37
Malta	100	100
Nyderlandai	71,05	94,74
Portugalija	100	100
Prancūzija	77,5	85
Rumunija	47,5	60
Slovakija	56,25	62,5
Slovėnija	95	95
Suomija	86,11	95
Švedija	95	100
Vengrija	52,63	65,79
Vokietija	73,68	94,74

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Eurostat (2012) duomenimis.

2005 – 2010 m. pavieniai piliečiai taip pat daugiau naudojami e. valdžios paslaugomis (Tvarus vystymasis ES, 2011). Žemiau pateikta diagrama parodo 2010 metų 16 – 74 metų amžiaus asmenų procentą, kurie naudojami internetu per paskutinius 3 mėnesius, bendravimui su valstybės institucijomis (t.y. internetu naudojami viena ar daugiau iš šių veiklos rūšių: gavo informaciją iš valstybės institucijų svetainių, atsiuntė oficialias formas, siuntė užpildytas formas). Kaip matyti iš pateiktos diagramos, valstybių narių skirtumai yra dideli (žr. 5 pav.). Labiausiai išsiskiria Danija (72 proc.), Švedija (62 proc.), Nyderlandai (59 proc.), Suomija (58 proc.) ir Liuksemburgas (55 proc.), kuriuose buvo didžiausias procentas e. valdžios paslaugomis besinaudojančių asmenų. Mažiausiai e. valdžios paslaugomis naudojami Rumunijos (7 proc.), Graikijos (13 proc.), Bulgarijos (15 proc.) valstybių piliečiai. Lietuvoje 2010 metais internetu per paskutinius 3 mėnesius, bendravimui su valstybės institucijomis naudojami 22 proc. asmenų, o tai yra 10 procentų mažiau nei Europos Sąjungos vidurkis (32 proc.).



5 pav. 16 – 74 metų amžiaus asmenys, naudojęsi internetu per paskutinius 2010 metų 3 mėnesius, bendravimui su valstybės institucijomis, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Eurostat (2012) duomenimis.

Gero valdymo ekonomines priemones apibūdina rodiklis, kuris lygina aplinkosaugos ir darbo mokesčių dalis visose biudžeto pajamose. Aplinkosaugos mokesčiai yra apibrėžiami kaip mokesčiai, kurių pagrindas yra fizinis vienetas, įrodantis, jog kažkas daro konkretų neigiamą poveikį aplinkai. Aplinkosaugos pajamos surenkamos iš keturių mokesčių tipų: energijos mokesčiai (kurie sudaro apie tris ketvirtadalius šių mokesčių), transporto mokesčiai (kurie sudaro penktadalį) ir taršos bei išteklių mokesčiai (sudaro apie 4 proc.).

Su darbu susijusius mokesčius paprastai apibūdina visų asmeninių pajamų mokesčiai, darbo užmokesčio bei darbdavio ir darbuotojo socialinių įmokų mokesčiai. Vidutiniškai, apie 65 proc. darbo mokesčių sudaro socialinės įmokos (Eurostat, 2012).

2005 – 2009 m. ES nuo aplinkosaugos mokesčių labiau pereita prie darbo mokesčių. Tai neatitinka ES tvaraus vystymosi strategijos tikslo mažinti darbo jėgos apmokestinimą ir didinti išteklių bei energijos vartojimo ir (arba) taršos apmokestinimą (Tvarus vystymasis ES, 2011) (žr. 9 lentelė).

Aplinkosaugos ir darbo mokesčių dalis visose biudžeto pajamose (proc.)

Šalis/ metai	Aplinkosaugos mokesčiai					Su darbu susiję mokesčiai				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
ES vidurkis (27)	6,62	6,39	6,18	6,04	6,32	50	49	48,6	50	52,1
Airija	8,2	7,75	7,86	8,43	8,39	33,8	32,5	34,2	38	41,7
Austrija	6,25	5,96	5,79	5,63	5,69	55,4	55,8	55,3	55,8	56,7
Belgija	5,21	4,84	4,75	4,43	4,66	52,9	51,8	52,3	53,1	54,6
Bulgarija	9,56	9,43	10,08	10,66	10,48	37,8	33,4	31,6	30,5	34,2
Čekijos Respublika	7,26	7,04	6,72	6,91	7,23	51,4	51,9	51,4	52,5	50,7
Danija	11,76	12,44	11,97	11,88	9,97	48,8	49,6	51	53,1	56,5
Estija	7,43	7,14	6,99	7,33	8,31	50,2	49,9	50,8	55,2	52,1
Graikija	6,56	6,35	6,39	6,1	6,52	40,6	39,6	40,3	41	41,2
Ispanija	5,45	5,13	4,89	4,94	5,35	45,5	44,9	45,7	51,8	55
Italija	6,74	6,42	6,01	5,67	6,08	50,5	48,8	48,7	50,5	51,2
Jungtinė Karalystė	6,97	6,54	6,8	6,44	7,44	39,7	38,9	39,6	38	40,3
Kipras	9,92	9,04	8,21	8,02	8,23	31,8	30,4	26,4	28,2	34,8
Latvija	9,13	7,85	6,8	6,74	8,69	48,1	47,9	48	49,9	51,7
Lenkija	8,09	8,15	7,72	7,62	8,05	39,1	39,6	37,4	38,1	38,2
Lietuva	8,1	6,15	5,98	5,48	6,98	50,7	49,8	49	49,3	51,4
Liuksemburgas	7,85	7,33	7,13	7,04	6,61	40,9	41,3	41,7	43,2	44,3
Malta	9,75	10	10,86	10,19	9,77	30,3	30,2	28,3	27,6	28,7
Nyderlandai	10,5	10,34	9,82	9,93	10,42	48,5	50,3	50,3	51,8	54,8
Portugalija	9,41	8,9	8,62	7,81	8,07	38,6	38,3	38,2	38,6	42
Prancūzija	5,12	5	4,87	4,79	5,04	52,8	52,1	52	52,6	54,9
Rumunija	7,24	6,81	7,09	6,35	6,99	39,6	40,6	40,8	41,2	44
Slovakija	7,63	7,79	7,23	6,98	6,76	40	39,5	39,6	42,3	43,5
Slovėnija	8,28	7,85	7,96	8,06	9,47	53,4	52,8	50,8	51,9	52
Suomija	7,03	6,88	6,39	6,27	6,17	52,7	52,6	51,8	53,3	55,2
Svedija	5,79	5,62	5,54	5,77	6,02	59,5	58,8	57,6	59,7	58,5
Vengrija	7,28	7,57	6,96	6,7	6,64	48,9	49,2	49,8	51,5	49,9
Vokietija	6,35	6,12	5,67	5,57	5,69	58,3	56,5	54,4	55,7	57,2

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Eurostat (2012) duomenimis.

Didžiausia aplinkosaugos mokesčių dalis visose biudžeto pajamose buvo Bulgarijoje, Danijoje, Maltoje bei Nyderlanduose, kur šių mokesčių dalis 2005 – 2009 metų laikotarpiu sudarė apie 10 proc., tuo tarpu Lietuvoje į valstybės biudžetą per tą patį laikotarpį buvo surenkama vidutiniškai 6,54 proc. Šis skaičius yra artimas ES vidurkiui.

Mažiausiai darbo jėga buvo apmokestinama Airijos, Bulgarijos, Kipro, Lenkijos ir Maltos šalyse. Per 2005 – 2009 metų laikotarpį šiose šalyse vidutinis apmokestinimo procentas nesiekė 40. Lietuvoje per minėtą laikotarpį į valstybės biudžetą buvo surenkama vidutiniškai 50 proc. su darbu susijusių mokesčių. Taigi, galima teigti, kad net pusė Lietuvos valstybės biudžeto pajamų sudaro darbuotojų ir darbdavių apmokestinimas.

Analizuojant Gerą valdymą, svarbus rodiklis – pasitikėjimas tam tikromis valdžios institucijomis. Europos Sąjungos kontekste renkami duomenys apie ES Tarybą, Europos Parlamentą ir Europos Komisiją. Piliečių pasitikėjimo ES institucijomis lygis yra išreiškiamas kaip teigiamų žmonių nuomonių dalis, kurie pripažįsta, kad pasitiki minėtomis institucijomis. Rodiklis remiasi Eurobarometro tyrimu, kuris yra atliekamas du kartus per metus nuo 1973–ųjų metų, siekiant stebėti viešosios nuomonės raidą valstybėse narėse. 10 lentelėje pateikti duomenys parodo 2009 metų rudens apklausos rezultatus. Galimi atsakymai įvertinti pasitikėjimo lygį buvo šie: „linkęs pasitikėti“; linkęs nepasitikėti“; „nežinau“; ir „neturiu atsakymo“. Pasitikėjimas nėra tiksliai apibrėžtas, todėl apklaustiesiems buvo palikta teisė patiems nuspręsti, kaip interpretuoti šią sąvoką (Eurostat, 2012).

10 lentelė

Piliečių pasitikėjimas ES institucijomis 2009 m. (proc.)

Šalis/ Institucija	Europos Komisija	Europos Parlamentas	Europos Sąjungos Taryba
ES vidurkis (27)	46	50	41
Airija	51	54	44
Austrija	46	54	42
Belgija	58	62	52
Bulgarija	59	65	53
Čekijos Respublika	59	60	58
Danija	55	64	37
Estija	62	65	59
Graikija	58	60	54
Ispanija	50	53	47
Italija	51	54	47
Jungtinė Karalystė	21	25	17
Kipras	56	57	55
Latvija	38	41	35
Lenkija	48	51	40
Lietuva	49	52	45
Liuksemburgas	59	66	56
Malta	55	58	50
Nyderlandai	61	60	51
Portugalija	61	63	58
Prancūzija	39	44	35
Rumunija	58	65	55
Slovakija	64	71	63
Slovėnija	46	46	45
Suomija	57	61	53
Švedija	49	57	35
Vengrija	54	60	47
Vokietija	43	48	39

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Eurostat (2012) duomenimis.

Kaip matyti iš 10 lentelės, 2009 metais daugiausiai ES šalių piliečių pasitikėjo Europos Parlamentu (50 proc.). Europos Komisija labiausiai pasitikėjo Slovakijos (64 proc.), Estijos (62 proc.), Portugalijos (61 proc.) ir Nyderlandų (61 proc.) piliečiai, tuo tarpu mažiausiai šia institucija buvo pasitikima Jungtinėje Karalystėje (21 proc.), Latvijoje (38 proc.), Prancūzijoje (39 proc.) ir Vokietijoje (43 proc.). Lietuvoje 2009 metais Europos Komisija pasitikėjo 49 proc. piliečių, o tai yra 3 proc. punktais daugiau nei ES vidurkis.

Europos Parlamentu labiausiai pasitikėjo Slovakijos (71 proc.), Liuksemburgo (66 proc.), Bulgarijos (65 proc.), Rumunijos (65 proc.) ir Danijos (64 proc.) piliečiai, o mažiausiai – Jungtinės Karalystės (25 proc.), Latvijos (41 proc.), Prancūzijos (44 proc.) ir Slovėnijos (46 proc.) piliečiai. Analizuojant lietuvių nuomonę, matyti, kad Europos Parlamentu 2009 m. pasitikėjo 52 proc. gyventojų, o tai yra 2 proc. punktais daugiau nei ES vidurkis.

Europos Sąjungos Taryba – tai institucija, kuria 2009 metais buvo pasitikima mažiausiai (41 proc.). Šia institucija daugiausiai pasitikėjo slovakai (63 proc.), estai (59 proc.), portugalai (58 proc.) ir čekai (58 proc.). Mažiausiai – Jungtinės Karalystės (17 proc.), Latvijos, Švedijos, Prancūzijos (po 35 proc.) piliečiai. Kaip matyti iš lentelės, 45 proc. lietuvių 2009 metais buvo linkę pasitikėti šia institucija.

Galima teigti, kad ES šalių piliečių pasitikėjimo skirtumas tarp labiausiai ir mažiau pasitikinčių šiomis trimis institucijomis išlieka pakankamai didelis.

Taigi statistinė Gero valdymo analizė parodė, kad jis matuojamas keturiais pagrindiniais aspektais: politikos darna ir efektyvumu; atvirumu ir dalyvavimu; ekonominėmis priemonėmis; piliečių pasitikėjimu ES institucijomis. Kiekviename minėtame aspekte galima išvelgti ir Gero valdymo principus, pavyzdžiui, įstatymų viršenybės principo įgyvendinimą galima sieti su naujais pažeidimo atvejais, ES teisės aktų perkėlimu į nacionalinę teisę; sąžiningo rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo principas gali būti siejamas su rinkėjų aktyvumu ES Parlamento rinkimuose, pasitikėjimu ES institucijomis bei asmenimis, kurie naudojami e. valdžios teikiamomis paslaugomis; atvirumo ir skaidrumo bei veiksmingumo ir efektyvumo principas gali būti siejamas su galimybe naudotis e. valdžia; tvarumo (darnos, subalansuotumo) ir ilgalaikės orientacijos principas gali būti siejamas su aplinkosaugos ir darbo mokesčių santykiu šalyje.

Sukurti Gero valdymo statistiniai rodikliai gali būti siejami tik su keliais Gero valdymo principais ir jie tik iš dalies parodo jų įgyvendinimo lygį. Kol kas nėra sukurtos rodiklių sistemos, kuri pamatuotų visų dvylikos Gero valdymo principų įgyvendinimo lygį tiek nacionalinio, tiek

reginio, tiek ir vietos savivaldos viešosiose institucijose, todėl praktinis šio darbo reikšmingumas yra itin aktualus.

2. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO VIETOS SAVIVALDOJE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Siekiant iširti Gero valdymo principų įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje, buvo atlikta Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių publikacijų, Tarptautinių organizacijų programų, Lietuvos Respublikos teisės aktų, strategijų, statistinių duomenų analizė, sisteminimas ir lyginimas. Taip pat išanalizuotas Šiaulių miesto strateginis veiklos planas, Tarybos veiklos reglamentas, Šiaulių m. sav. Tarybos valdančiosios koalicijos 2011 – 2015 m. veiklos programa, administracijos bei įvairių skyrių nuostatai, pareigybių aprašymai, Šiaulių m. sav. mero darbo ataskaita, administracijos direktoriaus veiklos ataskaita bei atliktas tyrimas Šiaulių miesto savivaldybėje. Tyrimui pasirinkti kokybiniai tyrimo metodai, kurie suteikė galimybę įvertinti Gero valdymo principų įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje bei numatyti šių principų diegimo galimybes.

Tyrimo **metodologija** pagrįsta:

- Lietuvos ir užsienio autorių įžvalgomis apie Gero valdymo koncepciją įvairiais aspektais: viešojo administravimo modernizavimo aspektu (A. Raipa, 2007, 2009, 2010; V. Smalskys ir E. Skietrys, 2008; Barcevičius, 2008), akcentuojami apskritai *valdymo* bei *Gero valdymo* ypatumai, skirtumai (V. Pettai, E. Illing, 2004; W. Drechsler, 2004; Mitlin, 2004; S. Ladi, 2008; Pivoras, Visockytė, 2011), praktiniu aspektu (remiantis konkrečios šalies pavyzdžiu) (C. Farrington, 2009; J., A. Kargbo, 2009).
- Tarptautinių organizacijų Gero valdymo apibūdinimu: Jungtinių Tautų vystymo programa (JTVP) (angl. *United Nations Development Programme, UNDP*), 1997; Pasaulio Bankas (angl. *World Bank*), 2004; Tarptautinis Valiutos Fondas (angl. *International Monetary Fund*), 2005, Kanados Tarptautinė Plėtros Agentūra (angl. *Canadian International Development Agency, CIDA*), 1996.
- Gero valdymo principų išskyrimu bei apibūdinimu: Inovacijų ir Gero valdymo vietos lygmeniu strategija (angl. *The Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level*), 2008; R. Čiegis, 2003; V. Domarkas, 2004; M. Kiškis, A. Kraujelytė, 2005; V.

Domarkas, V. Juknevičienė, 2007; V. Obrazcovas ir S. Savas, 2007; E. Barcevičius, 2008; V. Juknevičienė, 2008; L. Marcinkevičiūtė, R. Petrauskienė, 2008; M. Negrut, P. Costache ir kt., 2010; D. Šaparnienė, 2010; A. Stasiukynas, 2010; J. Palidauskaitė, 2010; G. Žilinskas, 2010; J. Buškevičiūtė ir A. Raipa, 2011; S. Pivoras, E. Visockytė, 2011; M. Pelucha, J. Slavik ir kt., 2011; A. Raipa, 2011.

- Europos Sąjungos statistika ir jos analize matuojant Gerą valdymą keturiose pagrindinėse srityse: 1. Politikos darna ir efektyvumas (renkami duomenys apie naujus tiesioginius ieškinius Europos Sąjungos Teisingumo Teismui, ES teisės aktų perkėlimą į nacionalinę teisę). 2. Atvirumas ir dalyvavimas (renkami duomenys apie rinkėjų aktyvumą ES Parlamento rinkimuose, elektroninės valdžios prieinamumą ir asmenis, kurie naudojami e. valdžios teikiamomis paslaugomis). 3. Ekonominės priemonės (renkami duomenys, kurie leidžia palyginti aplinkosaugos ir darbo mokesčių dalis visose biudžeto pajamose). 4. Piliečių pasitikėjimas ES institucijomis (renkami duomenys apie ES Tarybą, Europos Parlamentą ir Europos Komisiją ir jais pasitikinčių piliečių procentą).
- Lietuvos Respublikos teisės aktais, strategijomis, veiklos programomis, ataskaitomis, nuostatais: LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 2008, Nr. X-1722; LR Viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 2006, Nr. X-736; LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 2002, Nr. IX-855; LR Biudžeto sandaros įstatymas, Žin., 2011, I-430; 2010 – 2012 metų Šiaulių miesto savivaldybės strateginis veiklos planas; Šiaulių miesto savivaldybės 2012 – 2014 m. veiklos planas, Nr. T-34; Tarybos veiklos reglamentas, 2011, Nr. T-253, Šiaulių m. sav. Tarybos valdančiosios koalicijos 2011 – 2015 m. veiklos programa, administracijos bei įvairių skyrių nuostatai, pareigybių aprašymai, Šiaulių m. sav. mero 2011 m. darbo ataskaita, administracijos direktoriaus 2011 m. veiklos ataskaita.
- Tyrimui taikytas kokybinis tyrimo metodas. Mokslinis tyrimas kokybiškas, kai jo struktūroje esanti informacija adekvačiai apibūdina patį pažinimo objektą (Bitinas, Rupšienė, Žydzžiūnaitė, I d., 2008, p. 17). Siekiant gauti daugiau informacijos, reikalingos išaiškinti subjektyvų informanto požiūrį ir nuomonę, tyrime panaudotas vienas efektyviausių kokybinių duomenų rinkimo metodų – pusiau struktūruotas interviu su ekspertais, taikant giluminio interviu principus.

Siekiant atlikti kuo kokybiškesnį tyrimą, buvo suformuluota tyrimo strategija (žr. 5 priedas), kurioje buvo numatytas strateginis tikslas, paruoštos programos su atitinkamais tikslais, išskirti rezultato kriterijai, uždaviniai bei produkto kriterijai.

Tyrimo etapai:

1. Pirmajame tyrimo etape analizuojamos Lietuvos ir užsienio autorių, Tarptautinių organizacijų įžvalgos apie Gero valdymo koncepciją ir jo principus. Atliekama Gero valdymo ES šalyse statistinių duomenų analizė.
2. Atlikus problemos analizę teoriniu aspektu bei įvertinus dokumentų turinio analizės metu gautus duomenis (atlikta institucijos aplinkos (PEST) ir vidinių veiksnių analizė), parengtas tyrimo instrumentas – apklausos lapas – klausimynas (žr. 6 priedas), kuriame buvo pateikti du uždaro tipo klausimai, o likusieji – atviro. Tokio tipo tyrimo instrumentu siekta sužinoti ekspertų nuomonę atskirais Gero valdymo principų įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje klausimais.
3. Atliekant kokybinį empirinio pobūdžio tyrimą analizuojama ir aptariama ekspertų–specialistų (praktikų) nuomonių raiška apie Gero valdymo principų įgyvendinimą, priežastis, lemiančias šių principų įgyvendinimo lygio skirtumus, principų diegimo galimybes Šiaulių m. savivaldybėje. Įvertinus ekspertų–specialistų (praktikų) nuomones, siekiama išskirti pagrindines įgyvendinimo problemas, jų priežastis, išvelgti problemų sprendimo kryptis, išsiaiškinti, ar Šiaulių m. savivaldybė yra pasirengusi diegti Gero valdymo principus (SSGG).

Interviu vykdytas tiesioginio susitikimo metu. Vidutiniškai pokalbis su ekspertų–specialistu (praktiku) užtrukdavo apie 1 val. 20 min. Interviu pradžioje buvo aptariama nagrinėjama tema bendrais bruožais, o atsakymai fiksuoti protokole, nes tyrime dalyvaujantys asmenys pageidavo, jog jų atsakymai nebūtų įrašomi naudojant vaizdo ar garso įrangą. Kadangi iš 7 ekspertų (praktikų) 4 pareiškė norą neatskleisti vardo ir pavardės, jos tyrimo medžiagoje nebus įvardijamos. Siekiant išsaugoti 4 informantų anonimiškumą, tyrime taip pat nebus pateikiami konkretūs skyriai, kuriuose dirba ekspertai.

Apklausoje dalyvavo ekspertai – specialistai (praktikai) iš Šiaulių m. savivaldybės bei jos struktūrinių padalinių. Tyrimas atliktas 2012 m. kovo – balandžio mėn.

4. Pokalbių metu gauti duomenys apdoroti vadovaujantis interviu medžiagos turinio analize (angl. *content*), nuomonės buvo kategorizuotos, t.y. atsakymai buvo sisteminti pagal jų panašumus, skirtumus, bruožus, išskiriant tam tikras kategorijas.

5. Išanalizavus informantų bendrąsias charakteristikas, jų nuomonę apie Gero valdymo principų įgyvendinimą Šiaulių m. savivaldybėje, pateikiamos išvados bei rekomendacijos Gero valdymo principų klausimais. Sukurtas hipotetinis Gero valdymo principų diegimo savivaldybėje modelis.

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Metodologinėje literatūroje dažniausiai rašoma apie interviu, stebėjimą ir dokumentų analizę, kaip pagrindinius kokybinio socialinio tyrimo duomenų rinkimo metodus (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, I d., 2008, p. 121).

Kokybinė dokumentų turinio analizė – tai tam tikrų organizacijos vidinių (pvz., veiklos ataskaitos, nuostatai, strateginiai planai, darbuotojų gyvenimo aprašymai ir pan.) arba išorinių (pvz., straipsniai apie organizaciją, brošiūros ir pan.) teksto pavidalu išreikštos pirminės informacijos interpretavimas mokslo srities, krypties ar šakos kategorijų kontekste (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, I d., 2008, p. 135). Šis socialinių tyrimų metodas dažniausiai taikomas kompleksiskai atliekant interviu.

Pusiau struktūruotas (dar vadinamas kryptinguoju) *interview* leidžia iš anksto numatyti temą, kuri bus aptariama interviu metu, bet „neprisirišant“ prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, laisvai juos keičiant vietomis, užduodant papildomų klausimų (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, II d., 2008, p. 8). Kaip teigia K. Kardelis (2007), toks tyrimo metodas suteikia galimybes lanksčiau vesti interviu. Atsižvelgiant į vieno klausimo atsakymą, formuluojamas kitas klausimas, kuris padėtų išsiaiškinti niuansus, sužinoti respondento žinių gilumą ir pan.

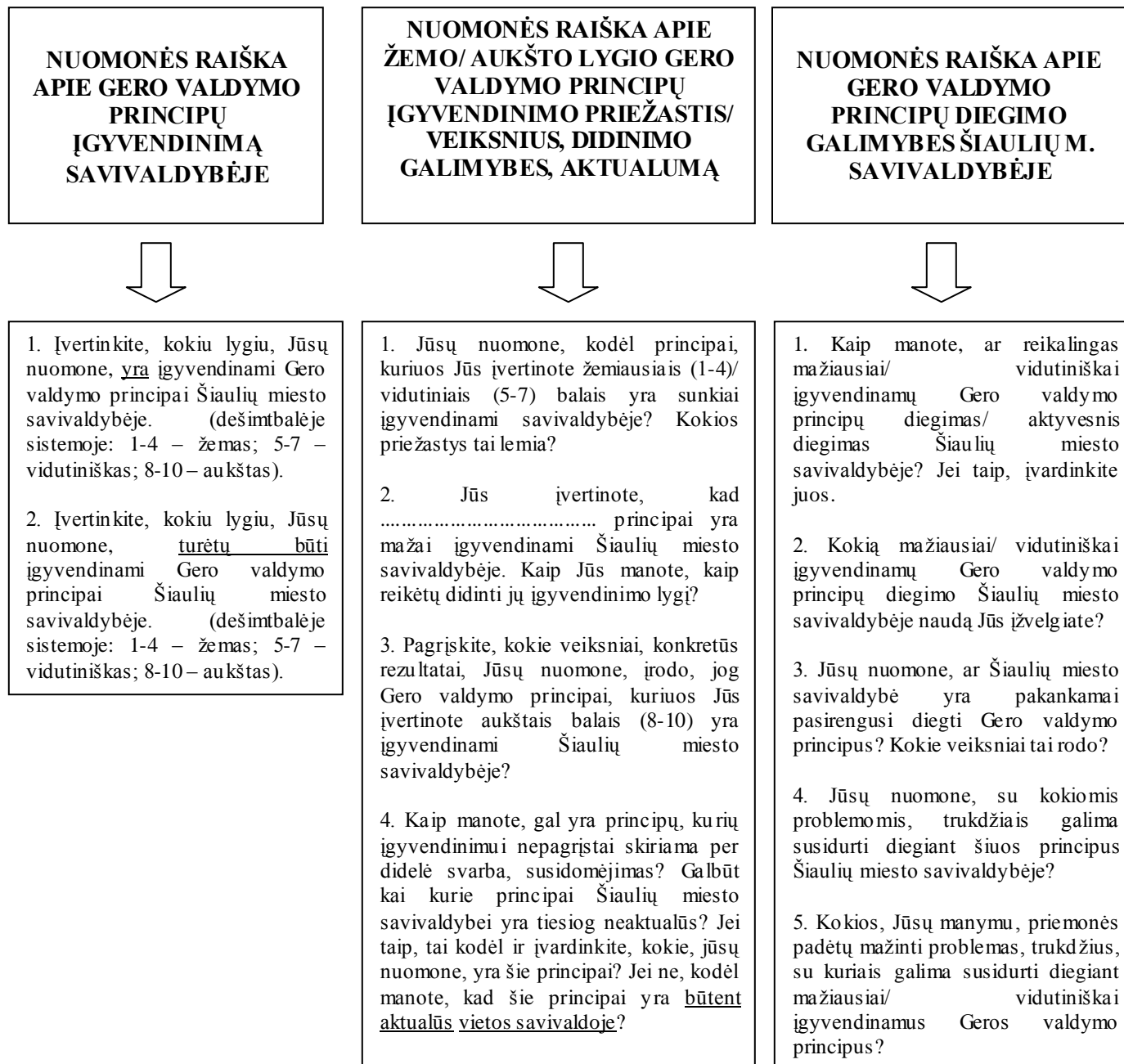
Pagrindinis *giluminio interviu* bruožas yra išklausinėjimas. Apskritai giluminio interviu metodas pasitelkiamas siekiant gauti informacijos, kuri padėtų visapusiškai suprasti informanto požiūrį arba situaciją (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, II d., 2008, p. 10).

Ekspertų–specialistų (praktikų) nuomonių **tyrimo tikslas** – ištirti ir įvertinti Gero valdymo (angl. *Good Governance*) principų įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje. Ekspertams buvo pateikta 11 klausimų (2 uždaro ir 9 atviro tipo). Interviu klausimų pobūdis ir rezultatų analizė fokusuota į 3 problemines tyrimo sritis, kurias apibūdina žemiau pateikti **klausimai**:

- Kokių lygiu yra įgyvendinami Gero valdymo principai Šiaulių miesto savivaldybėje?
- Kokios priežastys lemia, jog tam tikrų Gero valdymo principų įgyvendinimo lygis yra aukštesnis, o kitų – žemesnis?

- Kokių lygiu turėtų būti įgyvendinami Gero valdymo principai Šiaulių miesto savivaldybėje?
- Kokios yra galimybės diegti Gero valdymo principus Šiaulių miesto savivaldybėje?

Formuluojant interviu klausimus stengtasi gauti kuo daugiau kokybiškesnės ir išsamesnės informacijos apie Gero valdymo principų įgyvendinimo ir diegimo galimybes Šiaulių m. savivaldybėje (žr. 6 pav.).



6 pav. Interviu klausimyno struktūra ir atskleidimo kryptys

Iš 6 paveikslo matyti, kad Gero valdymo principų įgyvendinimo Šaulių m. savivaldybėje įvertinimui buvo pasirinkti 2 uždaro tipo klausimai, šių principų įgyvendinimo problemų, priešasčių, aktualumo įvertinimui – 4 atviro tipo klausimai bei principų diegimo galimybių įvertinimui suformuluoti 5 atviro tipo klausimai.

2.3. Tyrimo imties charakteristika

Kokybiniame tyrime dalyvavo 7 ekspertai–specialistai (praktikai): 3 vyrai ir 4 moterys. Laikantis tyrimo etikos svarbu akcentuoti, jog dėl 4 informantų prašymo likti anonimais, visų asmenų vardai ir pavardės nebus atskleidžiamos ir jie tyrimo ataskaitoje bus įvardijami taip: „Ekspertas 1“ (E1); „Ekspertas 2“ (E2); „Ekspertas 3“ (E3); „Ekspertas 4“ (E4); „Ekspertas 5“ (E5); „Ekspertas 6“ (E6); „Ekspertas 7“ (E7). Siekiant užtikrinti anonimiškumą, taip pat nebus nurodomas konkretus savivaldybės skyrius, kuriame dirba ekspertas.

Siekiant kokybiškos ekspertų atrankos, buvo atlikta Šiaulių m. sav. Tarybos narių veiklos, administracijos, tam tikrų skyrių pagrindinių funkcijų analizė.

11 lentelėje pateikti bendrieji duomenys apie ekspertus: pareigos, darbo patirtis užimamose pareigose (metais), darbo patirtis viešajame sektoriuje (metais), išsilavinimas.

11 lentelė

Bendrieji duomenys apie ekspertus

Ekspertas	Pareigos	Darbo patirtis užimamose pareigose (metais)	Darbo patirtis viešajame sektoriuje (metais)	Išsilavinimas
E1	Tarybos narys, Šiaulių m. Trišalės Tarybos pirmininkas	1	6	Aukštasis universitetinis, 2 magistro laipsniai
E2	Tarybos narys, Finansų ir biudžeto komiteto narys	1	9	Aukštasis universitetinis, magistro laipsnis
E3	Tarybos Sekretorius	1	5	Aukštasis universitetinis, magistro laipsnis
E4	Tarybos narė	5	25	Aukštasis universitetinis
E5	Vyriausioji specialistė	6	6	Aukštasis universitetinis
E6	Skyriaus vedėja	1	9	Aukštasis universitetinis, magistro laipsnis
E7	Skyriaus vedėja	9	20	Aukštasis universitetinis

Apibendrinant tyrimo imties charakteristiką, galima daryti šias išvadas:

- Apklaustieji dirba Šiaulių m. savivaldybėje ir gali argumentuotai pateikti savo nuomonę Gero valdymo principų įgyvendinimo klausimais.
- Siekiant įvairiapusiškai išanalizuoti Gero valdymo principų įgyvendinimą Šiaulių m. sav., buvo pasirinkti 3 Tarybos nariai (sprendimus priimantys) ir 4 administracijos darbuotojai (sprendimus įgyvendinantys), iš jų 2 užima vedėjų pareigas.
- Visi apklaustieji ekspertai turi ne mažesnę nei vienerių metų darbo patirtį Šiaulių m. savivaldybėje bei turi dar didesnę metų patirtį dirbant kitose viešojo sektoriaus institucijose (tarp jų ir kituose Šiaulių miesto savivaldybės skyriuose, pareigose). Reikia pabrėžti, kad E1 ir E3 turi atitinkamai 4 ir 5 metų patirtį partinėse struktūrose. E2 prieš išrenkamas į Tarybos narius, dirbo administracijos direktoriaus pavaduotoju, finansų skyriaus specialistu. E6 prieš tapdama skyriaus vedėja, dirbo skyriaus vyr. specialiste. Taigi, E2 gali vertinti situaciją tiek iš sprendimus priimančio, tiek ir juos įgyvendinančio pozicijų, o E6 gali vertinti iš specialistės ir vedėjos pozicijų.
- Analizuojant ekspertų–specialistų (praktikų) išsilavinimą, iš 11 lentelės matyti, kad 3 ekspertai turi aukštąjį universitetinį, 3 – aukštąjį universitetinį ir magistro laipsnį ir 1 – aukštąjį universitetinį ir 2 magistro laipsnius.

3. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Išorinės aplinkos analizė

Institucijos aplinkos analizės metu nustatomi institucijos išorės veiksniai ir įvertinamas jų poveikis institucijos veiklai. Išskiriami politiniai – teisiniai, ekonominiai, socialiniai – kultūriniai bei technologiniai veiksniai.

Politiniai – teisiniai veiksniai. Šiaulių miesto savivaldybės veiklai įtakos turi Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu, Nr. IX-1187, patvirtinta Valstybės ilgalaikės raidos strategija, kurioje teigiama, kad šalis turi siekti užtikrinti trijų prioritetų įgyvendinimą: žinių visuomenės, saugios visuomenės ir konkurencingos ekonomikos. Siekiant įgyvendinti žinių visuomenės prioritetą, strategijoje išskiriama viena iš keturių prioritetinių įgyvendinimo kryptių – Valstybės valdymas ir savivalda. Strategijoje nurodomos šios viešojo administravimo reformų kryptys: 1) elektroninės valdžios projektų įgyvendinimas, elektroninės vyriausybės plėtra; 2) vyriausybės ir vyriausybės įstaigų veiklos modernizavimas, valstybės

valdymo, institucijų vidinio administravimo bei viešojo administravimo procedūrų skaidrumo užtikrinimas; 3) centrinės, regioninės ir vietinės valdžios funkcijų optimizavimas bei valdymo tobulinimas; 4) savivaldos plėtojimas; 5) valstybės tarnybos administracinių gebėjimų ugdymas.

2006 m. birželio 26 d. Europos Vadovų Taryba patvirtino atnaujintą ES tvaraus vystymosi strategiją, kurioje pagrindiniai tikslai siejasi su Gero valdymo principais. Strategijoje nurodoma, kad tvarus vystymasis reiškia, jog dabarties kartos poreikiai turėtų būti tenkinami nekeliant pavojaus ateities kartų galimybei patenkinti savuosius. Tai yra visiems svarbus Europos Sąjungos tikslas, suformuluotas Sutartyje ir nulemiantis visas Sąjungos politikos kryptis ir veiklą. Juo siekiama užtikrinti, kad Žemės aplinka būtų palanki visoms gyvybės formoms; toks vystymasis pagrįstas demokratijos, lyčių lygybės, solidarumo ir teisinės valstybės principais bei pagarba pagrindinėms teisėms, įskaitant laisvę ir vienodas galimybes visiems. Juo siekiama nuolat gerinti dabarties ir ateities kartų gyvenimo Žemėje kokybę ir gerovę. Todėl juo skatinama dinamiška ekonomika, visiškas užimtumas ir aukštas švietimo, sveikatos apsaugos, socialinės bei teritorinės sanglaudos ir aplinkosaugos lygis taikiame ir saugiamo pasaulyje, kuriame gerbiama kultūrų įvairovė.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 25 d. nutarimu, Nr. 1220 patvirtinta nauja Strateginio planavimo metodikos redakcija, kurios nuostatomis privalo vadovautis savivaldybė rengdama strateginius veiklos planus, formuodama biudžetą, sudarydama strateginio veiklos plano vertinimo kriterijus ir atlikdama įgyvendinimo rezultatų stebėseną, atlikdama programų vertinimą ir atsiskaitymą už metinius veiklos rezultatus.

2012 m. kovo 15 d. priimtas Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, Nr. XIP-3889(2). Strategijoje iki 2030 metų siūlomi pokyčiai šiose pagrindinėse srityse: 1. Sumani visuomenė. 2. Sumani ekonomika. 3. Sumanus valdymas – atviras ir skatinantis dalyvauti [atvirumas], rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas [atsakomybė], kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia [kūrybingumas].

Siekiant pokyčių minėtose srityse, prie Strategijos įgyvendinimo – dinamiško ir visaapimančio proceso, skatinančio nuolat generuoti idėjas ir atlikti konkrečius darbus – prisidės visos valstybės valdymo institucijos, nepaisant valdymo lygmenų. Svarbus vaidmuo telkiant ir stiprinant bendruomenes bei skatinant visuomenę veikti teks savivaldybių institucijoms.

Strategijoje išskiriami svarbiausi sumanios valdžios kūrimo kryptingų pokyčiai:

1. Strategiškai pajėgi valdžia – valdžios institucijos yra kompetentingos ir orientuotos į rezultatus, turi reikiamų gebėjimų formuoti ir įgyvendinti strategijas, nuolat stebi pasaulines tendencijas, kūrybiškai pritaiko geriausią patirtį. Kartu su visuomene ir socialiniais partneriais, įvertinus turimus išteklius, nustatomi aiškūs veiklos prioritetai. Pasiiekti veiklos rezultatai yra matuojami, analizuojami, vertinami, veiklos informacija skiriama ne tik atsiskaityti už veiklą, bet ir nuolat ją tobulinti. Valdymo kultūra paremta bendradarbiavimo ir konsensuso principais, sutelkiamas ne tik individualus bet ir bendras dėmesys į visuomenės problemų sprendimą.

2. Atviras ir įgaliojimų suteikiantis valdymas – valdžios institucijos yra atviros ir atskaitingos visuomenei, viešoji informacija pateikiama suprantamai ir aiškiai. Valdžia paslaugų, gyvenamosios aplinkos ir kitais klausimais nuolat informuoja visuomenę ir verslą, su jais tariasi. Strateginiai sprendimai priimami skaidriai ne tik per viešumą ir konsultacijas, bet ir įtraukiant piliečius bei kitus viešosios politikos dalyvius į sprendimų priėmimo procesus. Suteikiami įgaliojimai veikti ir sudaromos sąlygos lyderystei arčiausiai žmogaus esančioms ir geriausiai situaciją žinančioms bendruomenėms ir nevyriausybinėms organizacijoms. Bendruomenės nariai žino savo teises ir atsakomybę, turi kompetencijos ir gebėjimų realizuoti ir atstovauti savo interesams bei dalyvauti priimančiam sprendimus.

3. Visuomenės poreikius atitinkantis valdymas – viešąsias paslaugas visuomenei teikiantis viešasis sektorius užtikrina aukštą paslaugų kokybę ir tenkina paslaugų vartotojų poreikius. Teikiamos bendru susitarimu pagrįstos, geros kokybės ir visuomenei aktualios viešosios paslaugos. Paslaugų kokybę yra nuolat vertinama, paslaugų vartotojai plačiai įtraukiami į jų tobulinimo procesus. Viešųjų paslaugų teikimo mastas atitinka visuomenės lūkesčius, jos lengvai prieinamos visiems Lietuvos žmonėms jiems patogiu būdu, atsižvelgiant į technologinių galimybių pokyčius.

Ekonominiai veiksniai. Remiantis Lietuvos Respublikos Biudžeto sandaros įstatymu (Žin., 2011, Nr. I-430), savivaldybių biudžetuose yra sukaupiamos lėšos, reikalingos įstatymų priskirtoms funkcijoms ir savivaldybėms įstatymų perduotoms valstybės funkcijoms atlikti. Kiekviena savivaldybė turi savarankišką biudžetą. Senesnėje LR Biudžeto sandaros įstatymo redakcijoje (Žin., 2003, Nr. IX-1946) buvo reikalaujama, kad savivaldybių biudžetai būtų formuojami be deficito (subalansuoti), t. y. išlaidos negali būti didesnės už pajamas. Naujausioje įstatymo redakcijoje (Žin., 2011, Nr. I-430) teigiama, kad „atitinkamais metais tvirtinamas savivaldybės biudžeto deficitas negali viršyti tais metais planuojamų išlaidų iš skolintų lėšų investicijų projektams finansuoti dydžio“. Šiuo pakeitimu savivaldybė yra skatinama kurti

investicinių projektų strategijas bei ieškoti kitų būdų, kurios padėtų uždirbti lėšas, o ne tik, gavus jas iš valstybės biudžeto, išleisti.

Ekonominiai veiksniai su Gero valdymo principų įgyvendinimu siejasi remiantis strateginiu planavimu bei institucijų rengiamais strateginiais planais. Yra akcentuojama būtinybė priimamus sprendimus derinti su institucijų rengiamais strateginiais planais, todėl ypač svarbiu aspektu tapo finansavimas pagal parengtas programas. Kaip teigia A. Astrauskas ir G. Česonis (2008, p. 31, 32), savivaldybės, nors ir būdamos savarankiškos, atsižvelgdamos į tai, kad lėšos investicijoms yra skirstomos pagal valstybės strateginio planavimo dokumentus, o vienu pagrindiniu lėšų šaltiniu tampa ES struktūriniai fondai, savo prioritetus tampa susiejo su valstybės, o ypač – su struktūrinės paramos prioritetais. Norint gauti ES paramą, ypač nuo 2007 m., tapo būtinybe projektą turėti savivaldybės strateginiame plėtros plane, todėl ir Šiaulių miesto savivaldybė parengė nemažai su strateginiu planavimu susijusių dokumentų.

Ekonominiu aspektu taip pat svarbūs decentralizacijos bei subsidiarumo principai, kurie suteikia savivaldybei teisę priimti sprendimus bei vykdyti veiklas tuo lygmeniu, kuriuo jie yra veiksmingiausi. Taip pat reikšmingi miesto konkurenciniai aspektai. Svarbu, kad priimami sprendimai skatintų kurti naujas darbo vietas, didintų investicijų skaičių, gerintų gyvenimo kokybę mieste.

Socialiniai – kultūriniai veiksniai. Demografiniai pokyčiai, tokie kaip gimstamumas, mirtingumas, gyventojų amžiaus kaitos tendencijos, migracija ir kt. siejasi su Gero valdymo principų įgyvendinimu savivaldybėje, nes priimami sprendimai, kuriamos strategijos, teikiamos paslaugos turi būti orientuotos į pakitusius demografinius apsektus mieste. Kiti veiksniai, kurie netiesiogiai siejasi su principų įgyvendinimo galimybėmis, yra: didėjantis nedarbo lygis mieste, socialinės paramos prašančių asmenų skaičiaus augimas. Šie veiksniai turėtų skatinti miesto savivaldybės atstovus identifikuoti minėtų veiksnių priežastis bei ieškoti naujų ir modernių problemų sprendimo būdų, pavyzdžiui, kurti tokias strategijas, kurios didintų dirbančiųjų asmenų skaičių mieste, kad būtų mažinamas socialinių išmokų gavėjų skaičius.

Svarbiais veiksniais įgyvendinant Gero valdymo principus tampa viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektoriaus bendradarbiavimas, visuomenės pasitikėjimas valdžia bei piliečių dalyvavimas sprendžiant svarbias ir aktualias miesto problemas.

Kaip teigiama Šiaulių m. sav. mero 2011 metų darbo ataskaitoje (2012), 2011 m. sudaryta 70 dvišalių sutarčių su nevyriausybėmis organizacijomis, kurių projektai gavo finansavimą iš Šiaulių miesto savivaldybės biudžeto. Aktyviausios miesto NVO susijungė į skėtines organizacijas: Šiaulių nevyriausybinių organizacijų konfederacija jungia apie 80 organizacijų o

praėjusiais metais savo veiklą atnaujinęs „Apskritasis stalas“ vienija virš 10 aktyvių jaunimo organizacijų. Miesto savivaldybė palaiko glaudžius bendradarbiavimo ryšius su daugeliu socialinių partnerių: Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmais, Šiaulių pramoninkų asociacija, Šiaulių universitetu, kolegijomis, kūrybinėmis sąjungomis, nevyriausybinėmis organizacijomis. Socialinės partnerystės, tarpžinybinio bendradarbiavimo aplinkybė tampa labai svarbia ekonomikos nuosmukio sąlygomis, sprendžiant paramos verslui, nedarbo, nusikalstamumo prevencijos ir kitas problemas.

Pasaulio banko užsakymu apskaičiuoto valdžios efektyvumo rodiklio, kuriuo matuojama viešosios politikos, viešųjų paslaugų ir valstybės tarnybos kokybė, duomenimis, Lietuva užimama 21 vietą Europos Sąjungoje (pirmaujančios šalys – Danija, Suomija ir Švedija). Šie aspektai, ypač viešųjų paslaugų kokybė, yra vieni svarbiausių atsakingos valdžios veiksmų (Lietuvos pažangos strategija..., 2010, p. 23, 24). Atsakingą valdžios darbą taip pat apibūdina gyventojų pasitikėjimo šalies institucijomis lygis. 2011 metais valstybės ir savivaldybės institucijomis ir įstaigomis pasitikėjo 39 proc. gyventojų (Lietuvos gyventojų apklausa..., 2011). Šie duomenys rodo, kad valdžia turi būti atsakingesnė ir kryptingai gerinti savo teikiamų paslaugų kokybę.

Sparčiai keičiantis aplinkai ir augant visuomenės savivaldumui, privalo keistis ir valdymo modelis – valdžia turi tapti atvira ir bendradarbiauti su piliečiais. Šiandien valdžia reguliuoja labai daug visuomeninio gyvenimo sričių, todėl daugelis piliečių yra pripratę tikėtis, kad valdžia už juos išspręs visas problemas ir atsakys į visus klausimus. Tik 33 proc. visuomenės narių mano, kad valdžia per daug kišasi į jų gyvenimą. Tai vienas iš žemiausių rodiklių Europos Sąjungoje – dauguma Europos Sąjungos piliečių mano, kad valdžia per daug reguliuoja jų gyvenimą (vidurkis – 58 proc.). Kartu su visuomenės branda valdžia turi mažinti savo intervencijos sritis ir sudaryti sąlygas piliečiams ir bendruomenėms patiems spręsti, kaip įveikti sunkumus, siekti savo keliamų tikslų (Lietuvos pažangos strategija..., 2010, p. 24).

Svarbus socialinis – kultūrinis veiksnys tampa visuomenės dalyvavimas, susijęs su realiu piliečių įtraukimu į sprendimų priėmimo procesus, neapsiribojant tik informavimu ir konsultavimu. Tam, kad visuomenė nepakankamai aktyviai dalyvauja viešajame valdyme, nesvarbu, ar būtų tvarkomi įprasti viešieji reikalai, ar priimami visai šaliai svarbūs sprendimai, turi įtakos vis dar neįveikta korupcijos, neskaidrių sprendimų ar ne visuomet efektyvaus teisingumo vykdymo problema. Tai gerokai mažina visuomenės narių pasitikėjimą tiek šalies institucijomis, tiek ir pačia teisine sistema bei mažina piliečių norą įsitraukti į sprendimo

priėmimo procesus. Lietuva pagal korupcijos suvokimo indeksą vertinama 5 balais iš 10 galimų ir užima 19 vietą Europos Sąjungoje (Lietuvos pažangos strategija..., 2010, p. 25).

Technologiniai veiksniai. Pagal 2007–2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijos veiksmų programos „Ekonomikos augimas“ prioritetą „Informacinė visuomenė visiems“ (2009, p. 79), savivaldybėje įgyvendinama nuostata, kad informacinės visuomenės plėtra 2007–2013 m. turėtų būti skatinama visų pirma kuriant elektroninį turinį bei paslaugas ir plėtojant elektroninę infrastruktūrą. Elektroninio turinio ir paslaugų plėtra bus orientuota į valstybės teikiamų paslaugų (viešųjų el. paslaugų, el. sveikatos paslaugų, el. mokymo paslaugų ir kt.) visumos plėtojimą, lietuvių kalbos ir kultūros sklaidai informacinėje visuomenėje skirtų priemonių kūrimą, el. demokratijos plėtrą skatinančių įrankių diegimą, verslo procesų perkėlimo į elektroninę terpę skatinimą ir pan.

Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gruodžio 13 d. buvo priimtas nutarimas Nr. 2115 „Dėl Elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo“, kuriame teigiama, jog reikia įdiegti e. valdžią, kad valstybės valdymas taptų atviresnis, demokratiškesnis, atskaitingesnis, efektyvesnis.

Remiantis Statistikos departamento duomenimis (2012), didėja įvairaus lygio (pvz., yra teikiama informacija, yra galimybė parsiusiti formas, galimybė gražinti užpildytas formas, galimos administracinės procedūros be popieriaus ir pan.) elektroninių paslaugų teikimas valstybės ir savivaldybių valdymo įstaigose. Taip pat išlieka namų ūkių, turinčių asmeninius kompiuterius ir interneto prieigą didėjimo tendencija.

3.2. Vidinių veiksnių analizė

Pripažįstama, kad kiekviena organizacija siekdama sėkmingai gyvuoti ir efektyviai vykdyti veiklą, turi suvokti savo vidinę aplinką, ją tinkamai vertinti bei skirti laiko ir pastangų siekiant tobulinti vidinius veiksnius. Dažnai išorinius veiksnius organizacija gali veikti tik iš dalies, o vidinius ji gali ir privalo keisti, todėl svarbu įvertinti Šiaulių m. savivaldybės vidinius pajėgumus, kurie prisidėtų prie Gero valdymo principų įgyvendinimo ir plėtos.

Analizės metu siekta įvertinti savivaldybės teisinę bazę; organizacinę struktūrą; žmogiškuosius išteklius (pareigybes, kvalifikaciją); planavimo sistemą; finansinius išteklius ir apskaitos tinkamumą; ryšių sistemą (informacinę ir komunikavimo sistemas); vidaus darbo kontrolę.

Teisinė bazė. Šiaulių miesto savivaldybė savo veiklą organizuoja vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įstatymais ir vidaus teisės aktais: Šiaulių miesto savivaldybės tarybos veiklos

reglamentu, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos nuostatais, kitais savivaldos institucijų veiklą reglamentuojančiais dokumentais (Šiaulių miesto savivaldybės..., 2012).

Svarbiausi teisės aktai, kuriais savo veikloje turi vadovautis viešojo administravimo subjektai ir juose yra įvardinti veiklos principai, kuriuos galima tiesiogiai sieti su Gero valdymo principais, yra šie:

- 2002 m. balandžio 23 d. priimtas Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas, Nr. IX-855;
- 2006 m. birželio 27 d. priimtas Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatymas, Nr. X-736;
- 2008 m. rugsėjo 15 d. priimtas Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas, Nr. X-1722.
- 2008 m. gruodžio 18 d. patvirtinti Šiaulių miesto savivaldybės administracijos nuostatai, Nr. T-390.
- 2011 m. rugsėjo 29 d. patvirtintas Šiaulių miesto savivaldybės tarybos veiklos reglamentas, Nr. T-253.
- 2011 m. gegužės 12 d. patvirtinti Šiaulių miesto tarybos etikos komisijos nuostatai, Nr. T-149.

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatyme (Žin., 2002, Nr. IX-855) nurodomi valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principai: 1) Lietuvos Respublikos valstybės tarnyba grindžiama įstatymų viršenybės, teisėtumo, lygiateisiškumo, lojalumo, politinio neutralumo, skaidrumo, atsakomybės už priimtus sprendimus, karjeros ir tarnybinio bendradarbiavimo principais; 2) Valstybės tarnautojų veiklos svarbiausi etikos principai yra šie: pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, nesavanaudiškumas, padorumas, nešališkumas, atsakomybė, viešumas, pavyzdingumas.

Išvardinti principai nurodo valstybės tarnautojams tinkamo elgesio normas, kurios yra privalomos, o atsakomybė už jų nesilaikymą yra reglamentuojama tiek minėtojo įstatymo, tiek ir kitų Lietuvos Respublikos įstatymų.

Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatyme (Žin., 2006, Nr. X-736) yra nurodyti principai, kuriais viešojo administravimo subjektai turi vadovautis savo veikloje. Trečiame įstatymo straipsnyje išvardinti tokie principai: įstatymo viršenybės, objektyvumo, proporcingumo, nepiktnaudžiavimo valdžia, tarnybinio bendradarbiavimo, efektyvumo, subsidiarumo, „vieno langelio“. Minėtų principų apibrėžimuose trūksta išsamesnių

paaikškinimū, o efektyvumo principas apibrėžiamas tik kaip ekonomišką išteklių naudojimas, rezultatų siekimas kuo mažesnėmis sąnaudomis. Tokio efektyvumo principo apibrėžimo šiandieninėmis sąlygomis nebeužtenka, nes gyventojams teikiamos paslaugos nebegali būti vertinamos tik finansiniu aspektu.

Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatyme (Žin., 2008, Nr. X-1722) nurodomi pagrindiniai principai, kuriais grindžiama vietos savivalda. Šie principai yra: 1) atstovaujamosios demokratijos; 2) savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal Konstitucijoje ir įstatymuose apibrėžtą kompetenciją; 3) savivaldybės tarybos viršenybės prieš jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas; 4) savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai; 5) atsakingumo savivaldybės bendruomenei; 6) savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumo; 7) savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus; 8) bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo; 9) savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus; 10) veiklos skaidrumo; 11) viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę; 12) žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo.

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos nuostatuose (2008, Nr. T-390) yra nurodomas savivaldybės administracijos tikslas – įgyvendinti teisės aktų nustatytas funkcijas kuo efektyviau tenkinant bendruomenės interesus. Svarbu paminėti, kad savivaldybės administracijos įgaliojimai nesusiję su Savivaldybės tarybos įgaliojimų pabaiga.

Šiaulių miesto savivaldybės tarybos veiklos reglamente (2011, Nr. T-253) nurodoma, kad Taryba ne rečiau kaip vieną kartą per metus reglamente nustatyta tvarka turi pateikti savivaldybės gyventojams viešą atlikto darbo ataskaitą (galima sieti su veiksmingumo ir efektyvumo, atvirumo, atskaitomybės principais). Reglamente tai pat teigiama, kad Tarybos narių bendravimas su gyventojais yra viena iš Tarybos veiklos formų. Kiekvienas Tarybos narys gyventojus priima paprastai ne rečiau kaip kartą per dvi savaites (galima sieti su reagavimo į visuomenės poreikius principu).

Reglamente teigiama, kad Tarybos posėdžiai yra atviri (išskyrus tada, kai nagrinėjami su valstybės, tarnybos ar komercine paslaptimi susiję klausimai) (siejama su atvirumo principu). Taip pat nurodoma, kad Tarybos narys privalo nusišalinti, kai sprendžiami su juo ar jo šeimos nariais ir artimais giminaičiais susiję turtiniai ar finansiniai klausimai arba kai jo dalyvavimas balsuojant galėtų sukelti viešųjų ir privačių interesų konfliktą (siejama su etiško elgesio, skaidrumo principais).

Savivaldybės gyventojai turi teisę Tarybos reglamento nustatyta tvarka svarstyti savivaldybės biudžeto projektą. Yra nurodomi terminai, iki kada yra priimamos gyventojų pastabos, pasiūlymai dėl biudžeto projekto. Finansų skyrius, pristatydamas Tarybos sprendimo projektą dėl biudžeto tvirtinimo komitetams, pateikia išvadas dėl gautų gyventojų siūlymų (galima sieti su piliečių dalyvavimo ir patikimo finansų valdymo principais).

Šiaulių miesto tarybos etikos komisijos nuostatuose (2011, Nr. T-149) pateikiami pagrindiniai jos uždaviniai: 1. Prižiūrėti, kaip Tarybos nariai laikosi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo, Tarybos veiklos reglamento, kitų teisės aktų, reglamentuojančių Tarybos narių veiklą ir elgesį, reikalavimų; 2. Analizuoti Tarybos narių nedalyvavimo Tarybos, komitetų ir komisijų posėdžiuose ir Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo nustatytų pareigų nevykdymo priežastis; 3. Nagrinėti gautą informaciją dėl Tarybos nario ar jo viešųjų ir privačių interesų nesuderinamumo; 4. Nagrinėti savivaldybės bendruomenių narių, valstybės institucijų, gyvenamųjų vietovių bendruomenių ar bendruomeninių organizacijų atstovų siūlymus ir pastabas dėl Tarybos narių veiklos skaidrumo; 5. Teikti Vyriausiajai rinkimų komisijai siūlymą dėl Tarybos nario įgaliojimų nutraukimo, jeigu šis Tarybos narys yra praleidęs iš eilės tris Tarybos posėdžius be pateisinamos priežasties.

Organizacinės struktūros analizė apima valdymo lygių bei funkcijų pasiskirstymo ryšius, todėl svarbu pateikti bei apibūdinti Šiaulių miesto savivaldybės struktūrą.

Savivaldybės institucijos – atstovaujamoji institucija, tai yra savivaldybės taryba, ir vykdomoji institucija, tai yra savivaldybės administracijos direktorius, turinčios vietos valdžios ir viešojo administravimo teises ir pareigas. Savivaldybės institucijos yra atsakingos už savivaldos teises ir savo funkcijų įgyvendinimą bendruomenės interesams (Šiaulių miesto savivaldybės..., 2010).

Po 2011 m. vasario 17 d. vykusių Lietuvos Respublikos savivaldybių rinkimų pasikeitė Šiaulių miesto savivaldybės tarybos mandatų skaičius. 2011 m. vasario 17 d. išrinktos Savivaldybės tarybos mandatų pasiskirstymas pateikiamas 12 lentelėje.

12 lentelė

Savivaldybės tarybos mandatų pasiskirstymas

Partijos, politinės organizacijos pavadinimas, asmuo	Mandatų skaičius
Lietuvos socialdemokratų partija	10
Partija Tvarka ir teisingumas	4
Tėvynės sąjunga – Lietuvos krikščionys demokratai	4
Artūras Visockas	1

Naujoji sąjunga (socialliberalai)	3
Darbo partija	3
Stasys Tumėnas	1
Liberalų ir centro sąjunga	3
Lietuvos Respublikos liberalų sąjūdis	2
Iš viso	31

Šaltinis: 2011 m. Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimai (2011).¹²

Šiaulių miesto savivaldybės tarybą sudaro 31 Tarybos narys. Iš Savivaldybės tarybos narių sudaromi tarybos komitetai, kurių pagrindinės funkcijos yra preliminarus klausimų nagrinėjimas ir teikimas Tarybai, merui svarstyti bei kontroliuoti, kaip laikomasi įstatymų ir kaip vykdomi Tarybos sprendimai, mero potvarkiai.

Savivaldybės kontrolės ir audito institucija – Savivaldybės kontrolierius (Savivaldybės kontrolieriaus tarnyba), prižiūrintis, ar teisėtai, efektyviai, ekonomiškai ir rezultatyviai valdomas ir naudojamas savivaldybės turtas, kaip vykdomas savivaldybės biudžetas.

Šiaulių miesto savivaldybės administracija yra savivaldybės įstaiga, kurią sudaro struktūriniai, struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos (filialai) ir į struktūrinius padalinius neįeinantys viešojo administravimo valstybės tarnautojai (Šiaulių miesto savivaldybės..., 2010).

2011 metais Šiaulių miesto savivaldybės administracijos struktūrą sudarė 23 struktūriniai padaliniai, 2 struktūriniai teritoriniai padaliniai (seniūnijos) ir 4 valstybės tarnautojai, neįeinantys į struktūrinius padalinius. 2010 metais buvo pakeista Savivaldybės administracijos organizacinė struktūra – Viešosios tvarkos skyriuje įsteigtas Civilinės saugos poskyris, o 2011 metais buvo įkurtas Informatikos skyrius bei dar 8 nauji poskyriai (žr. 7 priedas) (Šiaulių m. sav. administracijos..., 2012).

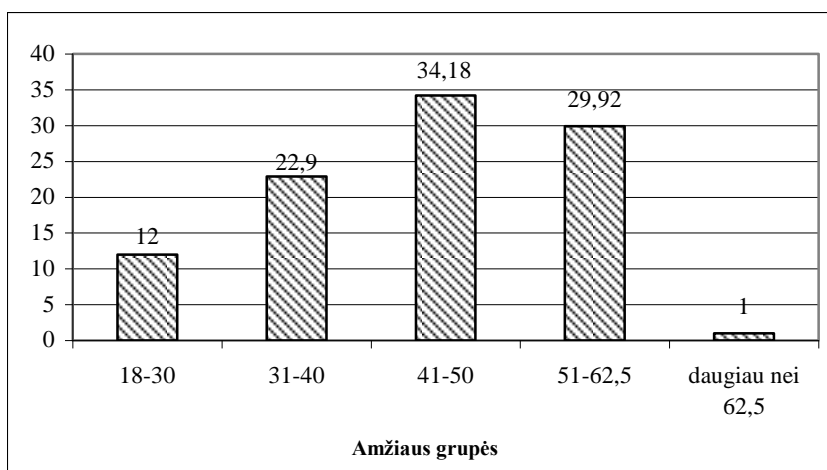
Žmogiškieji ištekliai. Siekiant įvertinti Gero valdymo principų įgyvendinimą Šiaulių m. savivaldybėje, svarbus tampa kvalifikacijų, kompetencijų ir gebėjimų aspektas.

2011 m. Šiaulių miesto savivaldybėje pagal atskiras kategorijas iš viso dirbo 175 valstybės tarnautojai. Tarybos 2002 m. spalio 29 d. sprendimu Nr. T-334 nustatytas didžiausias leistinas pareigybių skaičius – 276. Yra patvirtinta mero, dviejų mero pavaduotojų, 3 mero patarėjų, 1 sekretoriaus, 4 Tarybos sekretoriato darbuotojų ir 8 Kontrolieriaus tarnybos darbuotojų

¹² 2011 m. Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimai (2011). [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-04-11]. Prieiga per internetą: <http://www.vrk.lt/2011_savivaldybiu_tarybu_rinkimai/output_lt/rezultatai_daugiamand_apygardose/proto_7141.pdf>.

pareigybės. 166 darbuotojai yra A lygio¹³ valstybės tarnautojai, 9 B lygio¹⁴, 100 darbuotojų dirba pagal darbo sutartis ir gauna darbo užmokestį iš savivaldybės biudžeto (Šiaulių miesto savivaldybės..., 2012).

Lyčių pasiskirstymo atžvilgiu Savivaldybės administracijoje 2011 metais dirbo 85 procentai moterų ir 15 procentų vyrų. 7 paveiksle pateikiamas Šiaulių miesto savivaldybės administracijos karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš savivaldybės biudžeto amžiaus grupių procentinis pasiskirstymas. Administracijoje 2011 metais daugiausiai dirbo 41–50 amžiaus grupės darbuotojų, o mažiausiai – vyresni nei 62,5 metų.



7 pav. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų pasiskirstymas 2011 metais pagal amžiaus grupes, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011 metų veiklos ataskaita.

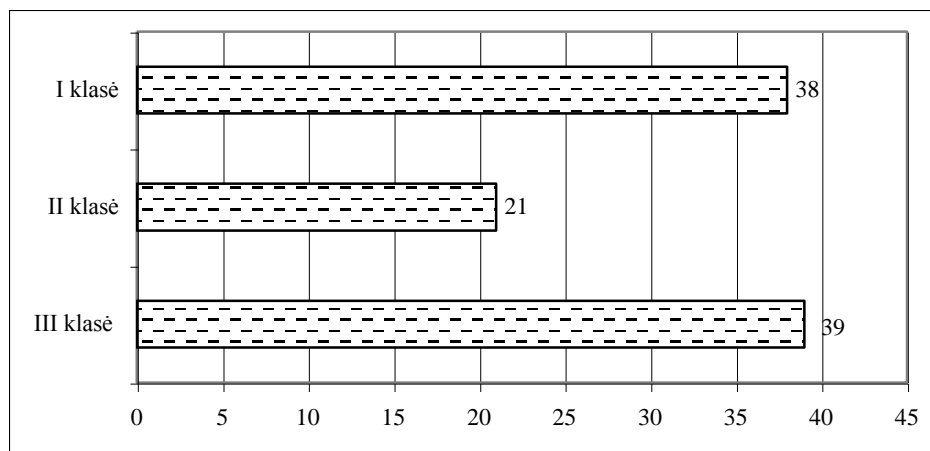
Svarbu paminėti, kad vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo nuostatomis, kasmet vertinama įstaigos valstybės tarnautojų tarnybinė veikla. Tarnybinės veiklos vertinimo tikslas yra įvertinti valstybės tarnautojų gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jų kvalifikaciją (Šiaulių m. sav. administracijos..., 2012).

Savivaldybės administracijoje iš visų dirbančių valstybės tarnautojų 57 procentams yra suteiktos kvalifikacinės klasės¹⁵ (žr. 8 pav.). 2011 metais III kvalifikacinę klasę turėjo 39

¹³A lygio – pareigybės, kurioms būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas. Šaltinis: Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas (Žin., 2002, Nr. IX-8552).

¹⁴B lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas, arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas. Šaltinis: Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas (Žin., 2002, Nr. IX-8552).

asmenys, II klasė – 21 tarnautojas ir pačią aukščiausią kvalifikacinę klasę – I turėjo 38 valstybės tarnautojai (Šiaulių miesto savivaldybės..., 2012).



8 pav. Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių pasiskirstymas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių miesto savivaldybės 2012 – 2014 metų veiklos planu.

Svarbu paminėti, kad žmogiškieji ištekliai vaidina ypatingą vaidmenį siekiant didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo. Kaip nurodoma 2010 – 2012 metų Šiaulių miesto savivaldybės veiklos plane (2010), kasmet yra vis daugiau investuojama į Savivaldybės darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. Darbuotojai nuolat dalyvauja įvairiuose seminaruose, mokymuose. 2009–2010 m. apie 70 proc. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų tobulino savo darbo žinias ir įgūdžius įgyvendinant projektą „Šiaulių miesto administracinių ir viešojo valdymo gebėjimų stiprinimas“, finansuojamą Norvegijos finansinių mechanizmų. Darbuotojai tobulino anglų kalbos žinias, išklausę bendravadybinių dalykų, padidino savo administracinius gebėjimus, įgijo kokybiškesnio projektų įgyvendinimo valdymo įgūdžių. Baigus mokymus pagal ECDL programą (angl. *European Computer Driving Licence*), pagerėjo darbuotojų kompiuterinio raštingumo įgūdžiai.

13 lentelėje pateikiami iki 2010 m. spalio 1 d. pagal projektą įvykdyti mokymai bei nurodytas dalyvių skaičius.

¹⁵Valstybės tarnautojų kvalifikacinės klasės yra trys; aukščiausia yra pirma, žemiausia – trečia kvalifikacinė klasė. Priimant valstybės tarnautojus į pareigas, vertinimo būdu jiems gali būti suteikiama trečia kvalifikacinė klasė. Šaltinis: Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas (Žin., 2002, Nr. IX-8552).

Mokymų rūšys ir dalyvių skaičius

Mokymai	Dalyvių skaičius
Sprendimų priėmimas	72
Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė	15
Mažų ir vidutinių įmonių įkūrimo ir plėtros skatinimas	15
Organizacijos strategija ir kultūra	41
Moterys, vyrai ir viešojo sektoriaus valdymas	36
Projektų valdymas	30
Etika valstybės tarnautojams	123
Informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimas sprendimų priėmime	70
Paslaugų kokybės gerinimas viešajame sektoriuje	48
Visuomenės informavimas demokratinėje visuomenėje	60
Planavimas, funkcijų paskirstymas ir kontrolė	80
Finansų valdymas (ne finansininkams)	107
Efektyvus vadovavimas	50
Personalo vadyba	50
ECDL (3 modulių) ir ECDL (7 modulių)	43 ir 24
Anglų kalbos mokymai	45

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2010 metų veiklos ataskaita.

2011 m. buvo tęsiamas projekto „Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų kompetencijos tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas“ vykdymas, kuris finansuojamas iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir Šiaulių miesto savivaldybės lėšų. Projektas skirtas Savivaldybės administracijos darbuotojams.

2010 m. vasario mėn. pasirašyta sutartis dėl komandinio darbo mokymo su paslaugos tiekėju Kauno technologijos universitetu. 2011 m. penkioms Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų grupėms buvo suorganizuoti dviejų dienų komandinio darbo mokymai, kuriuose dalyvavo 100 dalyvių.

2011 m. sausio mėn. pasirašytos 5 mokymų programų sutartys su mokymų paslaugų tiekėju Finansų ministerijos mokymo centro Šiaulių skyriumi.

Igyvendinant sutartis vyko šie mokymai:

- Vaiko teisių apsaugos darbo aktualijos – 3 dienų mokymai, 10 dalyvių;
- Ryšiai su visuomene ir įvaizdžio kūrimas – 3 dienų mokymai, 30 dalyvių;
- Administracinių teisių pažeidimo protokolų rašymas – 2 dienų mokymai, 15 dalyvių;
- Žmoniškųjų išteklių valdymo pagal ES reikalavimus praktiniai aspektai – 4 dienų mokymai, 10 dalyvių.

Anglų kalbos mokėsi 12 darbuotojų, kurie buvo suskirstyti į dvi grupes po 6 dalyvius (pagal mokėjimo lygį). Vokiečių kalbos mokėsi 10 darbuotojų, kurie suskirstyti į dvi grupes po 5 dalyvius (pagal mokėjimo lygį).

Gero valdymo principų įgyvendinimo bei diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje galimybių aspektu, svarbu išanalizuoti įvairių skyrių vedėjų pareigybių aprašymus. Atlikus šią analizę, pastebėta, kad skyrių vedėjai turi atitikti specialiuosius reikalavimus (turėti atitinkamą išsilavinimą, darbo patirtį, gebėti savarankiškai planuoti ir organizuoti savo veiklą, mokėti kaupti, sisteminti, apibendrinti informaciją ir rengti išvadas, mokėti dirbti atitinkamomis kompiuterio programomis ir pan.). Skyrių vedėjai, siekdami užtikrinti efektyvų skyriaus darbą planuoja, organizuoja ir kontroliuoja skyriaus darbuotojų veiklą; rengia skyriaus nuostatus, veiklos ataskaitas, darbuotojų pareigybių aprašymus; analizuoja ir teikia pasiūlymus Savivaldybės administracijos direktoriui dėl skyriaus struktūros, darbuotojų skatinimo ir nuobaudų skyrimo; vertina skyriaus valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą ir pan. Šie valstybės tarnautojai yra tiesiogiai pavaldūs ir atskaitingi Savivaldybės administracijos direktoriui (Finansų, Centralizuoto vidaus audito, Ekonomikos skyriaus vedėjų pareigybių aprašymai, 2012). Galima teigti, kad skyrių vedėjų pavaldumas ir atskaitomybė savivaldybės administracijos direktoriui netrukdo vedėjams efektyviai organizuoti skyriaus darbą, remiantis Gero valdymo principais, nes jie turi teisę savarankiškai planuoti, organizuoti ir teikti pasiūlymus direktoriui dėl skyriaus veiklos tobulinimo.

Planavimo sistema. Analizuojant Gero valdymo principų įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje, svarbu apžvelgti planavimo sistemą. Kaip teigiama Šiaulių m. sav. 2012 – 2014 m. veiklos plane (2012, Nr. T–34), Šiaulių miesto vystymasis įgyvendinamas pagal du planavimo dokumentus – ilgalaikį Šiaulių miesto plėtros strateginį planą 2007 – 2016 metams ir Šiaulių miesto savivaldybės teritorijos bendrąjį planą. Strateginio plano įgyvendinimo sistema sudaro sąlygas kontroliuoti strateginio plano įgyvendinimą ir apibrėžia Šiaulių miesto plėtros strateginio plano įgyvendinimo institucinę struktūrą, kasmetinį įgyvendinimo darbų ciklą bei įgyvendinimo rodiklių ir sąnaudų sistemą.

Strateginio planavimo procesui koordinuoti Šiaulių miesto savivaldybėje sukurta dvejopa – politinio ir administracinio lygių – struktūra. Politiniu lygiu Šiaulių miesto plėtros strateginio plano įgyvendinimą prižiūri Taryba ir Strateginės plėtros taryba. Administraciniu lygmeniu Šiaulių miesto plėtros strateginio plano įgyvendinimo priežiūrą vykdo iš Savivaldybės administracijos vadovų sudaryta planavimo grupė.

Planavimo sistemai taip pat galima priskirti Šiaulių miesto savivaldybės tarybos valdančiosios koalicijos 2011 – 2015 metų veiklos programą, kurioje apibrėžiamos veiklos tokiose pagrindinėse srityse: švietimas, kultūra, sportas; sveikatos apsauga ir socialinė rūpyba; verslo aplinka; urbanistika ir miesto ūkis, miesto administravimas ir viešas gyvenimas. Programoje nurodoma, kad didinant veiklos efektyvumą ir skaidrumą, bus pertvarkyta savivaldybės administracijos valdymo struktūra (per 2011 metus struktūra jau šiek tiek pakito, atsirado 1 naujas skyrius bei 8 nauji poskyriai). Taip pat teigiama, jog bus sukurta ir įgyvendinta programa savivaldybės administracijos tarnautojų darbui gerinti, atliekama savivaldybės tarybos sprendimų projektų ir savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymų, konkursų sąlygų bei sutarčių projektų antikorupcinė ekspertizė. Bus siekiama miestui svarbiais klausimais organizuoti gyventojų apklausas, įdiegti e. valdžios programą.

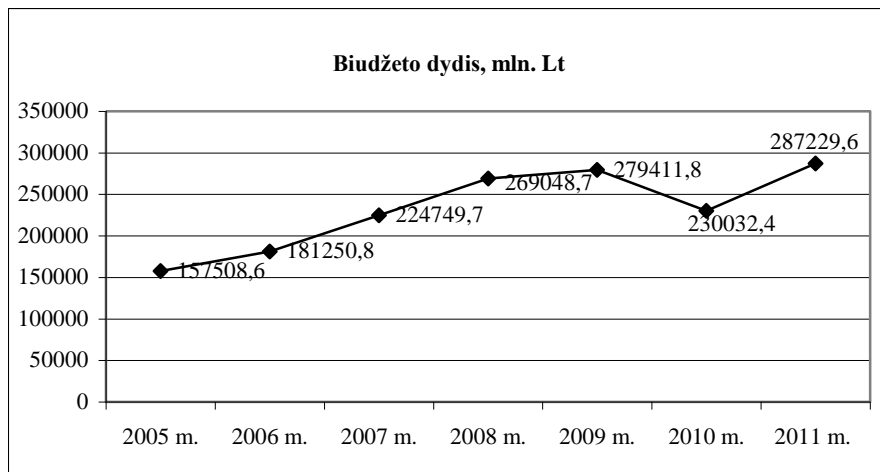
Planavimo sistema – tai sritis, kurioje turėtų reikštis dauguma Gero valdymo principų. Svarbu, kokias principais vadovaujantis yra rengiami bei priimami sprendimų projektai bei, kaip jie yra įgyvendinami. Itin aktualus tampa piliečių įtraukimas bei reagavimas į jų poreikius, atviras, skaidrus prioritetų išskyrimas ir veiksmingas bei efektyvus jų įgyvendinimas, atskaitomybė už atliktas veiklas.

Finansiniai ištekliai ir apskaita. Šiaulių miesto savivaldybės strateginio veiklos plano programų pagrindinis finansavimo šaltinis – Šiaulių miesto savivaldybės lėšos (biudžetas ir privatizavimo fondas), tačiau kasmet įvairiems projektams įgyvendinti pritraukiamas finansavimas iš kitų šaltinių, pvz., Europos Sąjungos paramos lėšos, valstybės biudžeto lėšos ir pan. Savivaldybės biudžetas sudaromas pagal savivaldybės tarybos patvirtinto strateginio veiklos plano programas, savivaldybės asignavimų valdytojams pateiktas programų sąmatas.

Kiekvienas asignavimų valdytojas atsakingas už teisingą programų sąmatų sudarymą ir vykdymą neviršijant patvirtintų asignavimų, už paskirtų asignavimų naudojimo teisėtumą ir efektyvumą (Šiaulių miesto savivaldybės..., 2012).

Šiaulių miesto savivaldybėje veikia Finansų skyrius, kurio tikslas yra užtikrinti savivaldybės finansinių išteklių planavimą, paskirstymą ir tvarkymą (Finansų skyriaus nuostatai, 2010, Nr. AP-89). Taip pat savivaldybėje savo veiklą įgyvendina Apskaitos skyrius, kurio paskirtis – organizuoti ir tvarkyti savivaldybės administracijos buhalterinę apskaitą ir kontroliuoti, kad taupiai būtų naudojami darbo, materialiniai ir finansiniai ištekliai, užtikrinti, kad ataskaitiniai duomenys būtų teisingi ir laiku pateikti (Apskaitos skyriaus nuostatai, 2011, Nr. AP-635).

9 paveiksle pateikiama Šiaulių miesto savivaldybės biudžeto dinamika 2005 – 2011 metais. Šiaulių miesto savivaldybės biudžeto pajamos nuo 2005 m. palaipsniui augo, tačiau nuo 2009 m. pastebimas žymus biudžeto pajamų mažėjimas, o 2011 m. savivaldybės biudžeto pajamos vėl padidėjo.



9 pav. Šiaulių miesto savivaldybės 2005–2011 m. biudžeto dinamika, mln. Lt

Šaltinis: 2010 – 2012 ir 2012 – 2014 metų Šiaulių miesto savivaldybės strateginiai veiklos planai.

Finansinius išteklius siejant su Gero valdymo principais, ypač aktualūs tampa patikimo finansų valdymo, veiksmingumo ir efektyvumo, atskaitomybės principai, todėl, kad svarbu tinkamai bei kryptingai naudoti savivaldybės biudžeto lėšas ir atsiskaityti visuomenei už jų panaudojimą.

Ryšių sistema, informacinės ir komunikavimo sistemos. Šiaulių miesto savivaldybės piliečių dalyvavimo, reagavimo į jų poreikius, atvirumo ir skaidrumo, veiksmingumo ir efektyvumo bei atskaitomybės principų įgyvendinimui reikšminga ryšių sistema, informacinės ir komunikavimo sistemos.

Kaip teigiama Šiaulių miesto savivaldybės 2012 – 2014 m. veiklos plane (2012, Nr. T–34), savivaldybėje įdiegta moderni kompleksinė telekomunikacijos paslaugų sistema, kuri išsiskiria funkcionalumu, paprastu administravimu, galimybe lengvai ją išplėsti. Šiuo metu visi Šiaulių miesto savivaldybės skyriai naudojami bendra vidinio duomenų perdavimo ir telekomunikacijų infrastruktūra, kuri užtikrina patikimą ir saugų ryšį. Efektyviai vykdomas Elektroninių paslaugų diegimo projektas. Dar įgyvendinamas projektas, kurio viena iš veiklų – finansų valdymo sistemos diegimas. Projekto vykdymo metu Savivaldybės administracijai bus įdiegta vienoda finansų valdymo sistema.

Siekiant kuo labiau įtraukti gyventojus į Šiaulių regiono savivaldybių priimamų sprendimų svarstymą, buvo pradėtas vykdyti ES struktūrinių fondų iš dalies finansuojamas projektas „E. demokratija“ (žr. 7 priedas). Šio projekto įgyvendinimo metu bus sukurtos elektroninės priemonės savivaldybės institucijų rengiamų sprendimų projektams publikuoti, užtikrinant tiesiogines sąsajas su savivaldybių dokumentų valdymo sistemomis. Gyventojai įstaigų tinklalapiuose galės pareikšti savo nuomonę apie rengiamus teisės aktus. Šios nuomonės ir pastabos elektroninėmis priemonėmis susistemintai bus pateikiamos savivaldybių tarybų nariams prieš priimant sprendimus.

Šiaulių miesto savivaldybėje 2011 metais pradėta naudotis kompiuterine dokumentų apskaitos ir pavedimų kontrolės programa „Avilys“, kuri apima visus Savivaldybės administracijos struktūrinius padalinius. Sistema „Avilys“ padeda atlikti šias funkcijas: registruoti dokumentus, rengti ir derinti dokumentų projektus bei sutartis, valdyti užduotis, tvarkyti posėdžių informaciją, archyvuoti dokumentus. „Avilyje“ yra galimybė pasirašyti dokumentus el. parašu pagal Lietuvos archyvų departamento patvirtintus reikalavimus (Informacinės sistemos, 2012).

Vidaus darbo kontrolė. Savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba atlieka savivaldybės administracijos, savivaldybės administravimo subjektų ir savivaldybės kontroliuojamų įmonių finansinį bei veiklos auditą. Savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos atliekamo audito išorinę peržiūrą atlieka Valstybės kontrolė.

Centralizuotas vidaus audito skyrius, kuris yra tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas Savivaldybės administracijos direktoriui, savo veikloje vadovaujasi Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymo nuostatomis bei kitais teisės aktais, reglamentuojančiais vidaus auditą (Šiaulių miesto savivaldybės..., 2012).

Skyriaus tikslai – padėti didinti savivaldybės, jai pavaldžių ir (arba) jos valdymo sričiai priskirtų viešųjų juridinių asmenų veiklos efektyvumą, įgyvendinti strateginį ir kitus veiklos planus, programas ir procedūras (Centralizuoto vidaus audito..., 2009, Nr. AP-476).

Viena iš priemonių, kuria gali būti vertinamos organizacijos galimybės įgyvendinti pokyčius, yra SSGG analizė. Ši analizės forma suteikia galimybę išsamiai atskleisti ir konkrečiai apibūdinti organizacijos silpnąsias ir stipriąsias puses, kurios turi įtakos pokyčių įgyvendinimo procesui (Coman, Ronen, 2009). Atlikta išorės aplinkos ir vidaus veiksmų analizė pateikiama SSGG matricoje.

Šiaulių miesto savivaldybės galimybių diegti Gero valdymo principus SSGG analizė

<i>Stiprybės</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Kadangi savivaldybė turi teisę laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal LR Konstituciją ir įstatymus per administracinio vieneto nuolatinių gyventojų tiesiogiai išrinktų atstovų savivaldybės tarybą bei jos sudarytą vykdomąją ir kitas institucijas, ji turi galimybes inicijuoti Gero valdymo principų diegimą savivaldybėje. • Organizacinė struktūra leidžia administracijos darbuotojams išsaugoti įgytas žinias, patirtis, kompetencijas ir pan., nes savivaldybės administracijos įgaliojimai nesusiję su savivaldybės tarybos įgaliojimų pabaiga, todėl turimos darbuotojų žinios, įgūdžiai ir kt. gali teigiamai pasitarnauti diegiant Gero valdymo principus institucijoje. • Apie 70 proc. darbuotojų dalyvauja įvairiuose mokymuose, seminaruose. Savivaldybėje yra vykdomi bei įgyvendinami administracinių įgūdžių tobulinimo projektai. Tai rodo realias galimybes ir norą dar labiau tobulinti savo veiklą, t. y. teikti kokybiškas paslaugas Šiaulių miesto bendruomenei. • Viešųjų paslaugų, administracinių įgūdžių tobulinimui ir apskritai Gero valdymo koncepcijos išaiškinimui, principų praktiniam diegimui savivaldybėje galimas finansavimas iš projektų lėšų. • Administracijos darbuotojai savo įgūdžius tobulino pasirengimo panaudoti 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinę paramą, todėl patys darbuotojai galėtų rašyti projektus minėtų principų įdiegimui savivaldybėje.
<i>Silpnybės</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Gero valdymo principai yra siejami su vadovo strateginėmis kompetencijomis, todėl reikalingas lyderis, kuris sugebėtų vesti instituciją šių principų diegimo link, o tai, kad meras ar administracijos direktorius keičiasi kas kelerius metus, gali turėti neigiamos įtakos principų diegimui ir sėkmingam bei ilgalaikiam jų įgyvendinimui. • Likę 30 proc. administracijos darbuotojų, kurie nedalyvauja seminaruose, mokymuose gali priešintis principų diegimui institucijoje, o tai gali pareikalausti papildomų laiko išteklių.
<i>Galimybės</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Lietuvos Respublikoje galiojantys teisės aktai netrukdo Šiaulių miesto savivaldybės veikloje taikyti Gero valdymo principus, o kai kurie principai arba panašūs jų atitikmenys yra įtvirtinti LR įstatymuose, todėl vadovavimasis jais yra privalomas. • Matomos informacinių technologijų panaudojimo valstybės ir savivaldybių įstaigose augimo tendencijos, kurios tiesiogiai prisidėtų prie Gero valdymo principų įgyvendinimo savivaldybėje.
<i>Grėsmės</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Įstatyminės bazės trūkumas, kurioje nėra konkrečiai nurodyta, kokiais kriterijais reikėtų vertinti LR teisės aktuose įtvirtintų Gero valdymo principų atitikmenų įgyvendinimą. • Galima Seimo narių, Vyriausybės nuostata, kad valstybės tarnautojai savo veiklą turi vykdyti griežtai laikantis įstatymų, nuostatų, pareigybės aprašų ir pan., gali stabdyti Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų norą tobulinti savo vykdomą veiklą, remiantis Gero valdymo principais.

Apibendrinant galima teigti, kad išoriniai savivaldybės veiklai įtakos turintys veiksniai tiesiogiai skatina Gero valdymo principų diegimą Šiaulių miesto savivaldybėje, o atlikta vidinių veiksnių analizė, leidžia teigti, jog institucija turi pakankamus vidinius pajėgumus juos įgyvendinti ir vykdyti jų plėtrą.

3.3. Gero valdymo principų įgyvendinimas Šiaulių miesto savivaldybėje: ekspertų nuomonės raiška

3.3.1. Gero valdymo principų įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje įvertinimas

Siekiant nustatyti, kaip yra įgyvendinami Gero valdymo principai Šiaulių miesto savivaldybėje, ekspertų buvo prašoma dešimtbalėje sistemoje (1-4 – žemas; 5-7 – vidutiniškas; 8-10 – aukštas) įvertinti visus 12 principų. Buvo daroma prielaida, kad Tarybos narių ir administracijos darbuotojų principų įvertinimai skirsis, todėl buvo atskirai skaičiuojami minėtųjų grupių principų įvertinimo vidurkiai (žr. 15, 16 lentelės). Svarbu paminėti, kad tarybos sekretorius buvo priskirtas prie administracijos darbuotojų grupės.

15 lentelė

Gero valdymo principų įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje Tarybos narių įvertinimų vidurkiai, (N=3)

Gero valdymo principai		Vertinimo balų vidurkis
1	Sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo	8
2	Reagavimo į visuomenės poreikius	8
3	Veiksmingumo ir efektyvumo	6
4	Atvirumo ir skaidrumo	6
5	Įstatymų viršenybės	7
6	Etiško elgesio	7
7	Kompetencijų ir gebėjimų	7
8	Inovacijų ir atvirumo pokyčiams	6
9	Tvarumo (darnos, subalansuotumo) ir ilgalaikės orientacijos	7
10	Patikimo finansų valdymo	6
11	Žmogaus teisių, kultūrinės įvairovės ir socialinės sanglaudos	6
12	Atskaitomybės	6

Skaičiuojant Tarybos narių ekspertų grupės įvertinimo vidurkius, esminių skirtumų, jiems skiriant balus Gero valdymo principų įgyvendinimo Šiaulių m. savivaldybėje įvertinimui, nepastebėta.

16 lentelė

Gero valdymo principų įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje administracijos darbuotojų įvertinimų vidurkiai, (N=4)

Gero valdymo principai		Vertinimo balų vidurkis
1	Sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo	9
2	Reagavimo į visuomenės poreikius	8
3	Veiksmingumo ir efektyvumo	6

4	Atvirumo ir skaidrumo	7
5	Įstatymų viršenybės	8
6	Etiško elgesio	7
7	Kompetencijų ir gebėjimų	8
8	Inovacijų ir atvirumo pokyčiams	7
9	Tvarumo (darnos, subalansuotumo) ir ilgalaikės orientacijos	6
10	Patikimo finansų valdymo	7
11	Žmogaus teisių, kultūrinės įvairovės ir socialinės sanglaudos	7
12	Atskaitomybės	6

Administracijos darbuotojų grupės ekspertų principų vertinime išsiskyrė dviejų principų – inovacijų ir atvirumo pokyčiams bei tvarumo (darnos, subalansuotumo) ir ilgalaikės orientacijos balų skyrimas. Ekspertas 3 šių principų įgyvendinimą savivaldybėje įvertino tik 3 balais, ekspertas 5 – po 8, ekspertas 6 – po 7 ir ekspertas 7 atitinkamai principus įvertino 9 ir 7 balais. Priežastys, kodėl buvo skiriami būtent tokie balai, bus įvardijamos tolesnėje analizėje.

Iš 15 ir 16 lentelių matyti, kad esminių skirtumų tarp Tarybos narių ir administracijos darbuotojų Gero valdymo principų vertinimų nėra, o tai, kad vienas Tarybos narys (E2) prieš tai dirbo administracijoje ir tai, kad Tarybos sekretorius (E3) taip pat gali vertinti principų įgyvendinimą tiek tarybos, tiek administracijos veiklų kontekste, leidžia tolimesnę ekspertų nuomonių analizę atlikti bendrai, akcentuojant kai kuriuos tik tarybos arba tik administracijos tarnautojų nuomonių aspektus.

17 lentelėje pateikiami visų 7 ekspertų Gero valdymo principų įgyvendinimo Šiaulių m. savivaldybėje įvertinimų vidurkiai.

17 lentelė

Gero valdymo principų įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje bendri ekspertų įvertinimų vidurkiai, (N=7)

Gero valdymo principai		Vertinimo balų vidurkis
1	Sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo	8
2	Reagavimo į visuomenės poreikius	8
3	Veiksmingumo ir efektyvumo	6
4	Atvirumo ir skaidrumo	7
5	Įstatymų viršenybės	8
6	Etiško elgesio	7
7	Kompetencijų ir gebėjimų	8
8	Inovacijų ir atvirumo pokyčiams	7
9	Tvarumo (darnos, subalansuotumo) ir ilgalaikės orientacijos	7
10	Patikimo finansų valdymo	6
11	Žmogaus teisių, kultūrinės įvairovės ir socialinės sanglaudos	7
12	Atskaitomybės	6

Ekspertams dešimtbalėje sistemoje įvertinus Gero valdymo principų įgyvendinimą Šiaulių m. savivaldybėje, buvo siekiama išsiaiškinti, kokios priežastys, jų nuomone, lemia, jog skiriasi šių principų įgyvendinimo lygis savivaldybėje. Norėta sužinoti būtent žemais (1-4) arba vidutiniais (5-7) balais įvertintų principų priežastis. Iš 17 lentelės matyti, kad žemais balais įvertintų principų nebuvo, todėl pateikiama vidutiniškai įgyvendinamų principų savivaldybėje ekspertų nuomonių analizė.

Veiksmingumo ir efektyvumo principas. Remiantis ekspertų nuomonių analize, galima išskirti šias pagrindines priežasčių grupes, kurios apibūdina principo įgyvendinimo problemas:

- **Strateginio mąstymo, planavimo bei įgyvendinimo trūkumas.** Kadangi strateginis planavimas įgauna vis didesnę reikšmę planuojant veiklą savivaldybėse, daugumoje įstatymų ir kitų norminių aktų redakcijose akcentuojama būtinybė priimamus sprendimus derinti su institucijų rengiamais strateginiai planais, tampa svarbu tinkamai išskirti prioritetingas strateginio planavimo sritis, kriterijus, kuriais remiantis bus matuojamas jų įvykdymas, formuluojamų tikslų, programų, uždavinių realumas bei atitikimas šiandienos sąlygoms. Keturi ekspertai iš septynių veiksmingumo ir efektyvumo principo įgyvendinimo problemas sieja būtent su strateginio mąstymo, planavimo bei įgyvendinimo trūkumu. Kaip teigia E3, *„šio principo įgyvendinimui trūksta strateginio mąstymo. Nors ir yra kuriami strateginiai planai, kai kurios jo dalys yra fiktyvios, pavyzdžiui, kultūros sritis. Yra kaltinami skyriaus vedėjai, kad neatlieka visų savo funkcijų, tačiau šiai sričiai vis mažinamas finansavimas, iš čia seka ir kitas pavyzdys: tiesiogiai į Tarybos narį ar kitą įtakingą asmenį kreipiasi vyskupas ir prašo paramos renginiui ir nesvarbu, kad plane nebuvo numatytas lėšų skyrimas, vis tiek sugebama kažkokiais nelabai aiškiais kriterijais remiantis, skirti prašomų pinigų. Dažnai lėšų trūksta saviems jau ne pirmus metus organizuojamiems renginiams, tačiau į tai neatsižvelgiama ir pinigai iš kažkur yra gaunami. Kyla klausimas, kokias kriterijais vadovaujantis yra skiriamos lėšos, kiek tai vyksta skaidriai bei kam tada apskritai yra kuriami strateginiai planai, planuojamas biudžetas, jei jo mažai laikomasi“.* E4 akcentuoja sisteminio mąstymo trūkumą ir teigia, jog *„dažnai yra ištraukiama viena siaura strategijoje esanti dalis ir ją siekiama įgyvendinti, neatsižvelgiant į esančią realią situaciją, neapsvarstant, ar būtent ši strategijos dalis šiuo metu yra svarbiausia. Iš esmės strateginis Šiaulių planas yra geras, tačiau trūksta sukurtų, nurodytų priemonių, kaip įvykdyti tą planą“.* E5 teigia, kad savivaldybėje trūksta formuluojamų tikslų realumo ir pritaikomumo, tenkinat visuomenės poreikius bei teigia, kad *„yra keliama globaliniai*

tikslai, o juos sunku įgyvendinti ir kyla klausimas, ar tie tikslai atitinka visuomenės poreikius“. E6 nuomone, reikalingas strateginio plano koregavimas, nes „*strateginis planas yra senas, jis nekeičiamas atsižvelgiant į krizės padarinius, todėl dauguma iškeltų tikslų yra įgyvendinami tik apie 50 procentų“.*

- **Administracijos darbo problemos.** Veiksmingumo ir efektyvumo principo įgyvendinimo trūkumas siejamas su administracijos darbo problemoms. Čia išsiskyrė Tarybos nario (E1) ir skyriaus vedėjo (E7) nuomonės. Tarybos narys kritikavo administracijos darbo kokybę ir teigė, jog „*šio principo įgyvendinimą vertinu vidutiniškai, nes administracijos darbuotojai nesugeba pateikti racionalių argumentų vienu ar kitu pristatomu klausimu, taip pat administracija vėluoja pateikti priimtus Tarybos sprendimų projektus“.* Tuo tarpu E7 teigia, jog „*žmogui iškilusią problemą dažnai galima išspręsti teigiamai, tačiau teisės aktai reikalauja elgtis kitaip, todėl žmogaus poreikiai nepatenkinami, nes laikomasi įstatymų ir pilietis galiausiai lieka nepatenkintas administracijos darbu“.*
- **Politiniai nesutarimai, intrigos, nesugebėjimas ištesėti priešrinkiminių pažadų.** Net keturi ekspertai iš septynių veiksmingumo ir efektyvumo principo įgyvendinimo trūkumą savivaldybėje siejo su politiniais nesutarimais, intrigų kūrimu, rinkiminiais pažadais bei nesugebėjimų jų ištesėti. E2 mano, jog veiksmingumo ir efektyvumo principą galima sieti su kitais Gero valdymo principais ir teigia, kad „*šis principas labai susijęs su atvirumu ir skaidrumu, nes kai yra susitariama mažame „elito“ rate tam tikrais klausimais, yra sunku įvertinti, ar priimami sprendimai visada užtikrina iš anksto iškeltus tikslus, ar tikrai buvo reikalinga skirti išteklius būtent tai problemai spręsti. Taip pat šio principo įgyvendinimą apsunkina opozicijos nebūvimas Šiaulių miesto savivaldybėje, nes nebijoma, kad bus nepritariančių sprendimo projektui, todėl, kad dauguma balsuos, „taip kaip reikia“.* Opozicijos nebuvimo ir intrigų kūrimo problemas akcentuoja ir E3, kuris teigia, kad „*opozicijos Taryboje nebūvimas kelia abejonių, ar priimami sprendimai yra tikrai geriausi iš visų galimų. Kadangi Taryboje yra net 6 pagrindinės skirtingos partijos, tai progai pasitaikius siekiama „apjuodinti“ vienas kitą, bet tuo pačiu norima atrodyti geru prieš kolegas ir rinkėjus“.* E4 taip pat įvardino rinkiminius pažadus bei politinius nesutarimus, kaip pagrindines veiksmingumo ir efektyvumo principo įgyvendinimo trūkumo priežastis: „*principo įgyvendinimą apsunkina tai, kad prieš rinkimus kandidatai į Tarybos narius labai daug ko prižada rinkėjams, o kai realiai juos reikia įvykdyti, susiduria su sunkumais. Naudojamas priešrinkiminis būdas: noras patikti ir įtikti visiems. Šio principo įgyvendinimą apsunkina ir tai, kad politinė koalicija yra nevienalytė,*

kiekvienas atstovauja partijos interesus. Atrodo iškeliamas tikslas, kuriam visi pritaria, tačiau tada nebesutariama, kokių kelių eiti, norint jį pasiekti“. E6 akcentuoja visuomenės lūkesčių ir politinių interesų ryšių svarbą bei rinkiminiuosius pažadus veiksmingumo ir efektyvumo principo įgyvendinimui ir teigia, jog „visuomenė dažnai nepatenkinta priimamais sprendimais, tai ir rodo, kad principas nėra įgyvendinamas labai gerai. Trūksta visuomenės lūkesčių tenkinimo, nes prieš rinkimus daug pažadama, bet ištesėti nepavyksta, taip pat kartais priimami sprendimai tenkina politinius, o ne visuomenės interesus“.

Atvirumo ir skaidrumo principas. Ekspertų nuomonių analizė leido išskirti dvi pagrindines, tačiau gana skirtingas priežastis, trukdančias puikiai įgyvendinti minėtą principą Šiaulių m. savivaldybėje:

- **Informacijos sklaidos gyventojams nepakankamumas.** Trys ekspertai iš septynių mano, kad atvirumo ir skaidrumo principo įgyvendinimui trukdo ne visos informacijos pateikimas (viešinimas) bei aiškios, konkrečios, informacijos trūkumas. Kaip teigia E1, „principas įgyvendinamas tik vidutiniškai, nes gyventojams pateikiama ne visa vieša informacija, kai kurios ataskaitos yra nenoriai pateikiamos net Tarybos nariams (pvz. informacija apie paimtas paskolas iš bankų), o ką jau kalbėti apie gyventojus ir jų galimybes gauti juos dominančią informaciją“. E5 akcentuoja, kad „trūksta elementarios informacijos žmonėms, kas daroma, kaip daroma ir kodėl daroma“. E7 nuomone, principo įgyvendinimą sunkina „aiškios informacijos trūkumas, ji ne visada pateikiama tinkamai, pavyzdžiui, svarbūs miestui klausimų nagrinėjimai nepakankamai viešai skelbiami, t.y., nesiekama, kad nagrinėjamas klausimas būtų kuo plačiau paviešintas, trūksta informacijos tinklapyje, ją sunku rasti. Taip pat nėra iki galo sutvarkytas „Vieno langelio“ principas, pasitaiko, kad specialistai pateikia netikslią bei klaidinančią informaciją gyventojams“.
- **Komunikacijos problemos.** Du ekspertai įvardino būtent komunikacijos tarp visuomenės, savivaldybės institucijų ir žiniasklaidos problemas, kurios siejamos su per dideliu noru viešinti nepatikrintą bei netikslią informaciją. Tarybos narė (E4) vertindama šį principą ir jo įgyvendinimą pabrėžė du pagrindinius aspektus: patikrintos informacijos viešinimą bei žiniasklaidos įtaką atvirumo ir skaidrumo principo įgyvendinimui. Ji teigia, kad „visko atvirai negalima sakyti, kol nėra iki galo sutarta, pavyzdžiui, dėl sprendimų projektų ir pan., nes nutekinus informaciją galima padaryti daugiau žalos nei gauti naudos. Reikia nepamiršti, kad žiniasklaida atlieka „savus“ vertinimus ir pateikia

informaciją visuomenei, kuri dažnai gali skirtis nuo realybės, arba pateikia tik tam tikrus blogus faktus, tad žiniasklaida dažnai manipuliuoja ir be reikalo audrina gyventojus. Žiniasklaida akcentuodama viešumo principą, dažnu atveju suformuoja, kad būtų laikomasi kaip tik konfidencialumo principo, būtent dėl iškreiptos informacijos pateikimo visuomenei. Reikia labai apgalvoti, kokią informaciją pateikti, ją patikrinti, kad nebūtų be reikalingai piktinama visuomenė“. Skyriaus vedėja (E6) taip pat akcentuoja patikrintos informacijos visuomenei viešinimą bei pabrėžia, kad atvirumo ir skaidrumo principas gali būti siejamas su kitais Gero valdymo principais. Ji teigia, kad „kalbant apie komunikaciją tarp visuomenės ir savivaldybės institucijų, yra tokios informacijos, kurios iki galo nepatikrintos nereikėtų viešinti, nes gali būti padaryta daugiau žalos negu naudos. Manau, kad atvirumas siejasi su atskaitomybės principu, o skaidrumas su etiško elgesio. Tik keletas Tarybos narių reikalauja didesnio atvirumo, bendravimo su visuomene ir būtent tie Tarybos nariai stengiasi pateikti suprantamai informaciją savo asmeniniuose tinklapiuose“.

Etiško elgesio principas. Šis principas pabrėžia visuomenės gerovės svarbą prieš asmeninius politikų bei administracijos darbuotojų interesus, efektyvių priemonių kūrimą užkertant kelią bei kovojant prieš korupciją, tačiau, remiantis tyrimo dalyvių nuomonių analize, buvo pastebėta, kad 3 ekspertai iš 7 įvardija pagarbos trūkumą, 4 ekspertai įvardija asmeninę ar politinę naudą, kuri trukdo įgyvendinti minėtą principą (žr. 18 lentelė).

18 lentelė

Etiško elgesio principo įgyvendinimo problemų priežastys, (N=6)

Priežastis	Ekspertas	Pagrindimas
Pagarbos trūkumas	E1	„Etiškos elgesio įgyvendinimo stoką labiausiai sieju su tuo, jog šiuo metu yra tokia situacija, kai Taryboje yra beveik pusė naujų Tarybos narių ir „senujų“, tai dalis jau kelias kadencijas išrinktų narių ironizuoja ir replikuoja pasisakymus ne vietoje ir ne laiku. Nesugeba atsakyti į kitiems Tarybos nariams rūpimus klausimus bei nepagarbiai replikuoja“.
	E2	„Kalbant apie Tarybos narių etišką elgesį, tai dažnai susiduriama su problema ir požiūriu, jog vyresni Tarybos nariai jaunesnius laiko kvailesniais, ne tiek daug žinančiais. Tai pasireiškia dažnomis replikomis, pastabomis, negražiu elgesiu iš kolegų pusės. Atrodo, atliekame tą pačią veiklą, turime tas pačias teises, pareigas, funkcijas, tačiau jaučiama nepagarba iš vyresniųjų Tarybos narių pusės“.
	E3	„Manau, trūksta elementarios pagarbos tiek tarp tarybos narių, tiek ir tarybos narių pagarbos administracijos darbuotojams. Pavyzdžiui, skyrių vedėjams arba specialistams

		<i>reikia pristatyti kokį nors klausimą Tarybos nariams, o jie bijo jų, nes jau yra žinoma, kaip bendraujama su jais ir pan., o Tarybos nariams atrodo, kad kažkas yra slepiama nuo jų, nutylima ar pan. Trūksta politikų pagarbos vienas kitam, o tai reiškiasi aštria kritika, replikomis“.</i>
Asmeninės ar politinės naudos siekimas	E3	<i>„Kartais kyla abejonių, kaip yra priimami sprendimai, nors gana dažnai Tarybos nariai nusišalina, jei svarstomas klausimas yra susijęs tiesiogiai su jais, jų vykdoma veikla ir pan., tačiau niekas neužtikrina, kad jie nedaro įtakos kitais būdais. Manau, kad yra daromas spaudimas, kiekvienas turi savų asmeninių interesų ir juos stengiasi įgyvendinti“.</i>
	E4	<i>„Dažnai pasitaiko, kad veikia asmeninis ar politinis interesas, priimant kai kuriuos sprendimus. Yra kaupiami „politiniai dividendai“ bei tenkinami tik politinių partijų interesai“.</i>
	E5	<i>„Girdime per žiniasklaidą, apie kyšių ėmimus, viešų ir privačių interesų derinimo nusižengimus. Vieni žmonės išsidera geresnes sąlygas, tuomet kyla klausimas, kokios priežastys tai lėmė“.</i>
	E7	<i>„Kalbant apie etišką elgesį, prisimenu sprendimą apie Menų fabriko kūrimą, investicinius projektus, kurie kartais prasilenkia su logika. Yra sakoma, kad nauda pasimatys vėliau, kad gyventojai naudą pajus bėgant laikui, tačiau būna taip, kad realios naudos visuomenė nepajunta. Tada kyla klausimas, ar nebūna taip, kad priimami sprendimai neša naudą ne visuomenei, o patiems politikams“.</i>

Remiantis ekspertų nuomonių analize, galima daryti išvadą, kad visų pirma sunku įgyvendinti etiško elgesio principą todėl, jog skiriasi Tarybos narių moralinės vertybės bei požiūris į jaunesnius arba pirmą kadenciją išrinktus Tarybos narius, kurie laikomi ne tokiais svarbiais, naudingais, abejojama jų sugebėjimais. Antra priežastis, kodėl sunku įgyvendinti etiško elgesio principą – tai asmeninės naudos siekimas arba politinės partijos nuomonės atstovavimas priimant sprendimus, pamirštant visuomenės gerovę. Tai gali sukelti viešų ir privačių interesų derinimo problemas, kyšininkavimą, naudojimąsi tarnybine padėtimi.

Inovacijų ir atvirumo pokyčiams principas. Atlikta ekspertų nuomonių analizė leido išskirti pagrindines priežastis, kurios trukdo įgyvendinti principą Šiaulių miesto savivaldybėje. Tai – **konservatyvumas, stagnacija bei darbuotojų iniciatyvų trūkumas**. Keturi ekspertai iš septynių akcentavo būtent konservatyvumo, stagnacijos aspektus. Kaip teigia E1, *„inovacijų ir atvirumo pokyčiams principas yra įgyvendinamas tik vidutiniškai, nes savivaldybėje yra laikomasi tradicinių, jau pasenusių valdymo metodų“*. E2 nuomone, *„dažnai būna taip, kad kažkokios inovacijos reikalauja tam tikrų finansinių išteklių. Iš esmės savivaldybėje nenorima naujovių, nes tai keičia nusistovėjusią tvarką, dažnai baiminamasi dėl savo darbo vietos.*

Savivaldybėje trūksta inovacijų, naujos idėjos neskleidžiamos, išsigalėjęs konservatyvumas“. E3 teigimu, *„savivaldybėje išsigalėjusi stagnacija, dažnai alternatyvių galimybių net neieškoma, pavyzdžiui buvo pasiūlyta dalyvauti socialinių tinklų veiklose, kur galima sudominti jaunus žmones, pateikti informaciją, supažindinti gyventojus su atliekamomis veiklomis, strategijomis ir pan., tačiau nebuvo atsižvelgta į šį pasiūlymą“.* E6 taip pat akcentuoja inovacijų trūkumą ir teigia, jog *„savivaldybėje dar vyrauja sovietinių laikų konservatyvumas“.*

E5 teigė, kad labai svarbios yra žmogiškosios savybės (ypač vadovų) ir tik nuo jų priklauso inovacijų diegimas institucijoje ir noras įgyvendinti įvairius pokyčius: *„viskas priklauso nuo žmogiškojo faktoriaus, ar skatinami darbuotojai imtis iniciatyvos, o jei dar ir pats pasiūlo kažkokių naujovių ir prisideda prie jų įgyvendinimo, tai atsiranda ir darbuotojams motyvacija. Kyla noras ne tik vykdyti tiesiogines pareigas, o siekti kažko daugiau“.*

Tvarumo (darnos, subalansuotumo) ir ilgalaikės orientacijos principas. Remiantis ekspertų nuomonių analize, galima išskirti šias pagrindines priežasčių grupes, kurios trukdo tinkamai įgyvendinti minėtą principą Šiaulių m. savivaldybėje:

- **Tarybos sudėtis, kadencijos trukmė.** Trys ekspertai iš septynių pagrindine priežastimi, kuri apsunkina minėto principo įgyvendinimą, įvardija tarybos sudėtį, kadencijos trukmę, kuri trunka 4 metus, o pasikeitusi valdžia gali iškelti visai kitus tikslus nei prieš tai buvusi, todėl tampa sunku strategiškai planuoti, laikytis ilgalaikės orientacijos principo. Kaip teigia E3, *„principą sunku įgyvendinti, nes kadencija trunka 4 metus, o politikai mąsto galbūt apie būsimus Seimo rinkimus ar pan., todėl net neturi laiko kada galvoti apie Šiaulių miesto ateitį. Orientacija politikui į ateitį nenaudinga. Taip pat sunku strategiškai ką nors planuoti, nes iš esmės prie pasitarimų stalo sėdi konkurentai ir bando priimti sprendimus (meras, vicemerės, administracijos direktorius yra iš skirtingų partijų)“.* E4 nuomone, *„savivaldybėje yra „gyvenama“ nuo kadencijos iki kadencijos. Jeigu kažkokie projektai yra įgyvendinami iš ES lėšų, tada galima tikėtis tęstinumo. Reiktų laikytis parengto strateginio plano ir jį įgyvendinti, išskirti naujus prioritetus, jeigu nepavyksta iki galo įgyvendinti vienu sričių. Trūksta sutarimo dėl prioritetinių sričių, nes skirtingi tarybos nariai akcentuoja vis kitas prioritetines sritis“.* E6 teigimu, *„šio principo įgyvendinimo lygis labai priklauso nuo to, kas yra išrinkti į Tarybą. Trūksta pastovumo, aiškių prioritetų išskyrimo, dažnai daug kas yra politizuota“.*
- **Strateginio mąstymo trūkumas.** Trys ekspertai teigia, kad minėto principo įgyvendinimo savivaldybėje lygis yra vidutiniškas, nes trūksta strateginio mąstymo, vizijos įžvelgimo bei realių ateities poreikių tenkinimo. E2 teigimu, *„Šiaulių miestas turi*

ilgalaikį ir trumpalaikį strateginį planą, tačiau reikia esminio jų peržiūrėjimo, dauguma Tarybos narių neturi vizijos, koks Šiaulių miestas turėtų būti, pavyzdžiui, po dešimties metų. Dauguma sprendžiamų problemų apima tik jų išsprendimą čia ir dabar, negalvojama į priekį“. E5 nuomone, „trūksta mąstymo į priekį, reiktų labiau planuoti, tačiau ir pati sistema nepadedą to daryti, nes kiekviena kartą keičiantis valdžiai yra baiminamasi, kad bus atlikti pokyčiai, arba nebebus skiriama lėšų jau pradėtoms veikloms vykdyti“. E7 pateikia pavyzdį dėl „Menų fabriko“ steigimo: „politikai tvirtina, kad bus tenkinami ateities poreikiai ir nauda pasireikš netolimoje ateityje, tačiau, kiek realiai bus tai naudinga visuomenei ir įgyvendinta, turbūt teks palaukti ir pamatyti“.

Patikimo finansų valdymo principas. Remiantis ekspertų nuomonėmis, galima teigti, jog šis principas Šiaulių m. savivaldybėje, vertinant jį atliekamomis procedūromis, funkcijomis, yra įgyvendinamas pakankamai gerai. E2 teigia, kad „*funkciškai šis principas įgyvendinamas gerai, visi darbuotojai atlieka jiems pavestas užduotis*“, E3 taip pat mano, kad finansai valdomi patikimai, kiek tai susiję su atliekamomis specialistų funkcijomis ir teigia, jog „*procedūriškai tam tikrų skyrių darbuotojai finansus valdo patikimai, atsižvelgia į įstatymus, reikalavimus ir juos vykdo*“.

Siejant šio principo įgyvendinimą su strateginiu mąstymu, planavimu ir prioritetų išskyrimu, atlikta ekspertų nuomonių analizė leido išskirti dvi pagrindines šio principo įgyvendinimo problemų priežasčių grupes:

- **Prioritetų trūkumas.** Ši problemų grupė apima ne tik prioritetinių sričių išskyrimo skirstant finansinius išteklius trūkumą, bet ir nesugebėjimą išskirti prioritetus, siekiant juos kuo naudingiau panaudoti. Eksperto 2 teigimu, „*dažnai net nepagrindžiama, kokias sritis ir kodėl reikia finansuoti, kodėl yra skiriamos lėšos vienai ar kitai sričiai, problemai spręsti ir pan., todėl čia galima pastebėti savivaldybės „elito“ įtaką*“. Eksperto 3 nuomone, „*principas įgyvendinamas vidutiniškai, nes trūksta strategijos, kam skirti pinigai. Nėra išskirtų prioritetų, kaip maksimaliai palankiau išnaudoti juos. Čia reiškiasi žmogiškasis faktorius, tiesiog trūksta laiko tinkamai apsvarstyti visus teigiamus ir neigiamus aspektus*“. Eksperto 6 teigimu, „*trūksta principo įgyvendinimo, nes neatlikti darbai iš preitų metų perkeliami į kitus metus, o tada baiminamasi, kad nebebus skiriamos lėšos tam tikrai programai vykdyti. Nesugebama išskirti prioritetų, kuriais vadovaujantis būtų pagrįstas būtent konkrečios programos įgyvendinimas, lėšų skyrimas jai vykdyti*“.

- **Netinkamų sprendimų priėmimas.** Ši problemų grupė apima ne tik priimtus netinkamus savivaldybės tarybos sprendimus, kurie turi svarbios įtakos tolimesnei savivaldybės veiklai, bet ir baimę priimti „nepopuliarius“ sprendimus. Kaip teigia Ekspertas 4, *„jeigu būtų užtikrinamas patikimas finansų valdymas, tai savivaldybė neturėtų nesubalansuoto biudžeto, tokios skolos. Be abejo, sunku numatyti krizę, savivaldybei yra sumažinti asignavimai, tačiau nesugebėjimas laiku susiveržti diržų ir nemokėjimas eiti ne populistiniu keliu nepadedą tinkamai panaudoti finansų“*. Ekspertas 5 pateikia konkretų pavyzdį, kuris tiesiogiai siejasi su netinkamais tarybos sprendimais: *„kalbant apie šio principo įgyvendinimą, iš karto prisimenu atvejį su kapinėmis, kai savivaldybė nupirko per daug žemės negu reikėjo ir tada įklimpo į skolas. Dėl prieš tai buvusios kadencijos klaidų, politinio neįvalgumo, kenčia administracija, kuriai yra mažinamos algos, esam priversti dirbti ne visą darbo dieną“*. Ekspertas 7 akcentuoja nepopuliarių, tačiau teisingų sprendimų būtinybę bei finansuojamų veiklų realią grąžą ir teigia, jog *„dalis pinigų skiriami ten, kur jų panaudojimas neduoda grąžos, pavyzdžiui, yra išlaikomos mokyklos, t.y. šildomos, valomos, naudojama elektra ir pan., kuriose mokosi mažai mokinių, todėl yra neefektyviai panaudojami pinigai, kurie geriau būtų skiriami mokinių ugdymui, o ne pastatų išlaikymui. Dažnai politikai nori padidinti savo „reitingus“, būti visiems gerai (atsižvelgia į mokinių tėvus, dirbančius mokytojus), tačiau sunkiai suvokia, kad anksčiau ar vėliau vis dėl to reikės priimti atitinkamus sprendimus grąžos mažai duodančioms veikloms keisti“*.

Žmogaus teisių, kultūrinės įvairovės ir socialinės sanglaudos principas. Atlikus tyrimo dalyvių analizę, buvo pastebėta, jog vertinant šio principo įgyvendinimą savivaldybėje, ekspertai labiau akcentavo **žmogaus teisių aspektą**, paliekant nuošalyje kultūrinę įvairovę ir socialinę sanglaudą. Kaip teigia E2, *„žmogaus teisės savivaldybėje yra įgyvendinamos pakankamai gerai, kultūrinė įvairovė Šiaulių mieste nėra tokia didelė, kad tai turėtų kelti kažkokias problemas, o socialinės sanglaudos aspektas nėra minimas Vietos savivaldos įstatyme, todėl net sunku plačiau komentuoti“*. E3 akcentuoja žmonių prašymų, skundų nagrinėjimo aspektus ir priežastis, kodėl kartais į juos yra mažiau reaguojama. Jis teigia, kad *„trūksta pačios visuomenės aktyvumo. Yra gaunama nemažai prašymų, pasiūlymų, skundų, bet pradedant juos nagrinėti, pamatoma, kad kreipiasi vis tie patys žmonės ir tada pradedama skeptiškai žiūrėti ir dingsta motyvacija kuo skubiau patenkinti prašymą ar išnagrinėti skundą, „tempinama“ iki įstatymuose nurodytų terminų pabaigos“*.

Kitokį žmogaus teisių aspektą pabrėžė E6, kuris principą vertino ne iš visuomenės pusės, o būtent iš savivaldybėje vyraujančių žmogaus teisių gerbimo. Jis teigia, jog „savivaldybėje trūksta lygių galimybių protegavimo, kurį sieju su konservatyvumu, socialine personalo politika, nenoru keisti mąstymo“.

Atskaitomybės principas. Remiantis ekspertų analize, galima išskirti šias pagrindines priežastis, kurios trukdo tinkamai įgyvendinti atskaitomybės principą Šiaulių miesto savivaldybėje (žr. 19 lentelė).

19 lentelė

Atskaitomybės principo įgyvendinimo problemų priežastys, (N=7)

Priežastis	Ekspertas	Pagrindimas
Privalomas formalumas, nepagrindžiantis atliktų darbų kokybės	E2	„Yra pateikiamos Mero, Administracijos direktoriaus, finansinės, audito ataskaitos, neseniai buvo nutarta, kad ir Tarybos nariai turi teikti ataskaitas gyventojams, tačiau susiduriama su informacijos pateikimo problema, iš kur atsiranda vieni ar kiti sprendimų projektai ir kaip jie buvo įgyvendinti, kas atsakingas už jų įgyvendinimą ar neįgyvendinimą. Jeigu tarybos nariams šie klausimai lieka neaiškūs, tai apie gyventojus net neverta kalbėti“.
	E3	„Teoriškai viskas daroma gerai, ataskaitos teikiamos laiku, pagal visus reikalavimus, tačiau trūksta to tikro dialogo, kartais tiesiog vaidinama demokratija. Yra kuriamos darbo grupės, bet sprendimas priimamas visai neatsižvelgiant į pateiktas rekomendacijas. Politikai dažnai užmiršta, kad jie yra išrenkami, kai pradeda eiti savo pareigas, per daug susireikšmina, o gyventojai atsiskaitomumą ir atliktus darbus „įvertina“ per kitus rinkimus“.
	E4	„Kalbant apie mero ataskaitas, jose turėtų atsispindėti jo kompetencijos įrodymas, o ne tik „sausa“ statistika. Ataskaitos turi būti orientuotos į skaitytoją, todėl informacija turi būti pateikiama aiškiai, akcentuojant su suinteresuotomis grupėmis susijusius aspektus“.
	E5	„Manau, kad ataskaitos yra daugiau formalumas, o ne realių atliktų darbų ataskaita, nes daug kas jose nepasakoma, nepagrindžiama bei nutylima“.
Gyventojų domėjimosi trūkumas	E2	„Būna atveju, kad kai kurie skaičiai ataskaitose yra tiesiog nerodomi, nes nenorima parodyti realios situacijos, t.y. „žaidžiama skaičiais“, tačiau suinteresuotoms pusėms tai neužkliūva, jie nereikalauja išsamių ir pagrįstų paaiškinimų, todėl per daug ir nesistengiama to daryti“.
	E3	„Ataskaitos yra pristatomos viešai, tačiau jomis pati visuomenė nesidomi, nes, pvz. į paskutinės mero ataskaitos pristatymą atėjo apie 11 visuomenės atstovų“.
	E4	„Pati organizavau 2 susitikimus su šiauliečiais centre ir pietiniame rajone, norėdama papasakoti, ką nuveikiau

		<i>būdama Tarybos nare, o susidomėjusių buvo labai mažas skaičius. Jei neklystu centre dalyvavo 5, o pietiniame 7 žmonės. Manau, tai rodo, kad mūsų visuomenė dar nėra tokia pilietiška, kad ji domėtųsi atliktomis veiklomis, o tuo labiau, kad pareikalautų išsamios ataskaitos“.</i>
	E6	<i>„Kalbant apie šio principo įgyvendinimą, manau, kad trūksta Tarybos narių asmeninės atskaitomybės ir atsakomybės. Gyventojai per daug nesidomi atliktomis veiklomis, beveik nebaudžiama už sprendimų vilkinimą, viską stengiamasi užglaistyti, todėl visuomenei atrodo, jog viskas vyksta tinkamai“.</i>
Dialogo tarp tarybos narių, mero bei komunikacijos su visuomenė trūkumas	E1	<i>„Atskaitomybės principas įgyvendinamas vidutiniškai, nes trūksta viešumo, atvirumo, dialogo su visuomene. Pavyzdžiui, kai meras ataskaitą pristato Tarybos nariams, mes galime pateikti tik po du klausimus, nes tarybos reglamente yra taip nurodyta, tačiau dažnai klausimų kyla daugiau.“</i>
	E7	<i>„Manau trūksta politikų ir administracijos bei visuomenės komunikavimo dėl investicinių projektų, reikėtų labiau tartis dėl jų įgyvendinimo. Piliečiai apie juos mažai informuojami, būna taip, kad visuomenė prieštarauja ir nenori, kad būtų įgyvendinami, tačiau jie vis tiek yra vykdomi. Nėra pakankamai išviešinama informacija apie susirinkimus, žmonės nekviečiami į diskusijas, trūksta rūpinimosi miesto gerove“.</i>

Iš 17 lentelės matyti, kad buvo išskirtos trys pagrindinės priešasčių grupės, kurios trukdo tinkamai įgyvendinti atskaitomybės principą Šiaulių miesto savivaldybėje. Net keturi iš septynių ekspertų mano, kad įvairių ataskaitų pateikimas yra tik formalumas, kurį privaloma atlikti, tačiau juose sunku išvelgti atliktų darbų kokybę, nes dažniausiai pateikiami tik faktai, trūksta atliktų veiklų analizės.

Tai pat keturi ekspertai teigia, jog prie atskaitomybės principo įgyvendinimo galėtų ir turėtų prisidėti patys gyventojai, kurie turi teisę dalyvauti mero, tarybos narių ataskaitų pristatymuose, užduoti klausimus, tačiau dalyvavimas yra labai neaktyvus. Tai rodo, kad gyventojai nėra pakankamai pilietiškai, jie nesidomi atliekamomis veiklomis bei nereikalauja įvykdytų veiklų pagrindimo.

Du ekspertai iš septynių teigia, jog trūksta dialogo tarp pačių tarybos narių, tarp mero ir tarybos narių bei dialogo su visuomene dėl miestui svarbių klausimų, problemų nagrinėjimo, sprendimų priėmimo ir pan.

Apibendrinant ekspertų nuomones apie Gero valdymo principų įgyvendinimą Šiaulių m. savivaldybėje, galima teigti, jog institucijoje nepakankamai įgyvendinami aštuoni iš

dvylikos principų: veiksmingumo ir efektyvumo; atvirumo ir skaidrumo; etiško elgesio; inovacijų ir atvirumo pokyčiams; tvarumo (darnos, subalansuotumo) ir ilgalaikės orientacijos; patikimo finansų valdymo; žmogaus teisių, kultūrinės įvairovės ir socialinės sanglaudos bei atskaitomybės. Ekspertų įvardintos priežastys, kurios trukdo tinkamai įgyvendinti minėtus principus buvo labai įvairios bei specifinės, tačiau pakankamai konkrečios (tekste buvo pateikta nemažai pavyzdžių). Pastebėta, kad trijų iš aštuonių (veiksmingumo ir efektyvumo; tvarumo (darnos, subalansuotumo) ir ilgalaikės orientacijos; patikimo finansų valdymo) principų įgyvendinimo trūkumą lemia strateginio mąstymo, planavimo, prioritetinių sričių išskyrimo stoka. Taip pat pastebėta, jog kai kurių principų įgyvendinimas, ekspertų nuomone, gali būti glaudžiai siejamas su kitais Gero valdymo principais.

Išsiaiškinus priežastis, kurios lemia aštuonių Gero valdymo principų nepakankamą įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje, ekspertų buvo klausama, kas, jų nuomone, padėtų didinti šių principų įgyvendinimo lygį.

Tyrimo dalyvių nuomonių analizė, leidžia pateikti apibendrintas įgyvendinimo lygio didinimo sąlygas. Kaip teigia E1, „*principų įgyvendinimą padėtų didinti bendruomeniškumas, atsiradusios galimybės kurti pilietinį dialogą su visuomene ir kitomis interesų grupėmis, pagrįstas strateginis planavimas*“. E3 taip pat akcentuoja dialogo būtinybę tarp suinteresuotųjų pusių ir mokėjimą nesiginčyti, o diskutuoti. Jis teigia, jog „*savivaldybėje nemokama diskutuoti be kaltinimų, todėl nesugebama rasti geriausio sprendimo*“. Keturi iš septynių ekspertų teigė, kad principų įgyvendinimą padėtų didinti pasikeitęs požiūris į vykdomas veiklas savivaldybėje, visuomenės poreikių, o ne asmeninių interesų įgyvendinimas.

Kadangi ne visų Gero valdymo principų įgyvendinimo lygis buvo įvertintas kaip vidutiniškas, ekspertų buvo prašoma pateikti veiksnius, konkrečius rezultatus, kurie, jų nuomone, įrodo, kad keturi principai Šiaulių miesto savivaldybėje yra įgyvendinami gerai (visų 4 įvertinimų vidurkis – 8).

Remiantis ekspertų nuomonių analize, galima teigti, jog, vertinant **sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo** principą aukštu balu, labiausiai buvo akcentuojamas sąžiningų rinkimo aspektas, o piliečių dalyvavimo aspektas buvo vertinamas mažesniu balu, nes, ekspertų manymu, trūksta pačių piliečių aktyvaus dalyvavimo. Kaip teigia E2, „*rinkimai organizuojami tikrai sąžiningai, laikantis visų įstatymuose nurodytų procesų, o kalbant apie atstovavimą ir piliečių dalyvavimą, tai trūksta pačių piliečių aktyvumo, bijo kreiptis į savo išrinktus atstovus, nors mes tikrai išklausome ir esant rimtai problemai giname jų*

interesus. Aktyvios bendruomenės gali pasiekti, kad jų nuomonė būtų išklaudyta, atsižvelgta į jų problemas“. E2 taip pat akcentuoja sąžiningų rinkimų aspektą bei visuomenės aktyvumo trūkumą: „yra įstatymai, kurie reglamentuoja rinkimų organizavimą, manau, kad jų yra laikomasi. O dėl piliečių dalyvavimo, tai jie turi instrumentus veikti, tačiau jai naudojasi neaktyviai“. Kaip teigia E4, „rinkimai organizuojami pagal reikalavimus, yra sukurta sistema, jeigu vyksta kokie nors sukčiavimo atvejai, kad būtų galima apskusti, laikomasi visų nurodytų terminų“. E6 išreiškia panašią nuomonę ir teigia, jog „rinkimai yra vykdomi pagal teisės aktus, papirkinėjimų, sukčiavimo atvejų nesu girdėjus“. E7 taip pat mano, kad klastojimo atvejų savivaldybės tarybos rinkimuose nėra.

Reagavimo į visuomenės poreikius. Atlikta ekspertų pasisakymų analizė, leidžia įvardinti įstatymų laikymosi, „vieno langelio“, e. valdžios, operatyvumo veiksnius, kurie būtent ir parodo, kad principas yra įgyvendinamas savivaldybėje gerai. Kaip teigia E2, „reagavimas vykdomas maksimaliai tiek, kiek numato įstatymas. Stengiamasi atsakyti į gyventojų užklausas ir kt. kuo greičiau, per trumpiausią įmanomą laiką, operatyviai“. E4 akcentuoja „vieno langelio“ principą ir teigia, jog „savivaldybėje veikiantis „vieno langelio“ principas nemažai prisideda prie greitesnio piliečių problemų sprendimo“. E6 nurodo e. valdžios veiksnį, kuris prisideda prie principo įgyvendinimo: „stengiamasi nuolatos reaguoti į visuomenės poreikius, bandoma kartu spręsti iškilusias problemas (kompetencijos ribose), išklaudyti žmones, pateikti jiems išsamius atsakymus. E. valdžia taip pat prisideda prie reagavimo principo įgyvendinimo“.

Istatymų viršenybės principas. Šio principo įgyvendinimą pagrindžia tai, jog savivaldybei yra paskirtas Vyriausybės atstovas, prižiūrintis, kaip vykdomoje veikloje vadovaujama įstatymais. Tai akcentuoja du iš septynių ekspertų. Kaip teigia E2, „įstatymų viršenybės principo laikymąsi pagrindžia, tai, jog yra Vyriausybės atstovas, kuriam pateikiami skundai ir jis gali paduoti savivaldybę į teismą, jei yra nesilaikoma tam tikrų įstatymų“. E3 taip pat mini Vyriausybės atstovą, kaip įstatymų viršenybės principo garantą ir teigia, kad, „jeigu pažeidžiamas įstatymas rengiant vieną ar kitą sprendimų projektą ir pan., tai Vyriausybės atstovas apie tai informuoja, nurodo, ką reiktų pataisyti ir pakeisti ir tada iš naujo tvirtinamas sprendimas“.

Kompetencijų ir gebėjimų principas. Interviu su ekspertais medžiagos turinio analizė parodė, jog penki iš septynių ekspertų kompetencijų ir gebėjimų principo įgyvendinimą sieja su administracijos darbuotojų patirtimi, o nuo tarybos narių kompetencijų ir gebėjimų vertinimo yra susilaikoma, teigiant, kad jiems netaikomi specialūs reikalavimai, nes jie yra išrenkami gyventojų. Kaip teigia E2, „kalbant apie Tarybos narius, čia sunku atsakyti į klausimą, apie kompetencijas ir gebėjimus, nes juos išrenka žmonės“. E4 teigimu, „tarybos nariams nėra

kažkokių specialių kompetencijų ir gebėjimų reikalavimų, nes juos išrenka gyventojai“. Taigi, buvo išskirta viena pagrindinė grupė, kuri pagrindžia pakankamą minėto principo įgyvendinimą Šiaulių m. savivaldybėje:

- **Administracijos darbuotojų patirtis.** Kaip teigia E2, *„principo įgyvendinimą labiausiai sieju su nemaža administracijos darbo patirtimi“.* E3 teigimu, *„savivaldybėje dirba daug savo srities specialistų baigę prestižiniais laikomus universitetus, nėra daromi pažeidimų, o tai rodo, kad darbuotojai iš esmės dirba gerai“.* E4 nuomone, *„skyrių vedėjai yra tikrai kompetentingi savo sričių specialistai“.* E5 taip pat akcentuoja skyrių vedėjų kompetencijas ir teigia, jog *„skyrių vedėjai yra geri specialistai, gerai atlieka savo užduotis, sugeba paaikškinti, jei kyla klausimų“.* E6 pateikia vykdomų funkcijų aspektą ir teigia, kad *„skyriaus veikla organizuojama kaip įmanomai geriau, funkcijos vykdomos pagal reikalavimus“.*

Atlikus ekspertų nuomonių analizę pastebėta, kad vertinti kai kuriuos Gero valdymo principus yra gana sudėtinga, nes jie susideda iš kelių aspektų, pvz. sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo principas.

Ekspertų nuomonių analizė leido išskirti pagrindinius veiksnius, kurie nurodo, kad trys Gero valdymo principai – reagavimo į visuomenės poreikius, įstatymų viršenybės bei kompetencijų ir gebėjimų – yra pakankamai gerai įgyvendinami Šiaulių m. savivaldybėje. Reagavimo į visuomenės principo įgyvendinimas siejamas su „vieno langelio“ principu bei e. valdžia. Įstatymų viršenybės principo įgyvendinimas siejamas su Vyriausybės atstovu, kuris prižiūri, kaip yra vadovaujama įstatymais vykdamas veiklas savivaldybėje. Kompetencijų ir gebėjimų principo pakankamumas grindžiamas skyrių vedėjų bei kitų administracijos darbuotojų turima darbo patirtimi.

Siekiant sužinoti tyrimo dalyvių nuomonę, apie Gero valdymo principų įgyvendinimo aktualumą, jų buvo prašoma įvardinti būtent tuos principus, kuriems, anot jų, savivaldybėje yra skiriamas per didelis dėmesys. Tik vienas ekspertas (E2) paminėjo žmogaus teisių, kultūrinės įvairovės ir socialinės sanglaudos principą kaip mažiau aktualų ir teigė, kad *„šio principo paskutiniai dalis – socialinė sanglauda, nėra tokia aktuali, nes nėra įtvirtinta įstatymuose“.*

Šeši ekspertai neišskyrė nei vieno principo, kuriam būtų skiriama per daug dėmesio ir pabrėžė, jog visi principai yra svarbūs būtent vietos savivaldoje bei yra vienas su kitu susiję. E3 teigimu, *„visi principai yra svarbūs vienu ar kitu aspektu. Panašūs atitikmenys yra įtvirtinti ir LR įstatymuose. Taip pat manau, kad visi principai yra tarpusavyje susiję. O šie principai aktualūs būtent savivaldoje, nes ji yra arčiausiai piliečių, juos priimami ir įgyvendinami*

sprendimai veikia tiesiogiai ir juos yra lengviau įtakoti nei, pvz., ES sprendimus“. E5 taip pat akcentuoja principų svarbą vietos savivaldoje ir teigia, kad „*visi principai yra svarbūs, nes siejasi vienas su kitu. O kalbant, kodėl būtent savivaldybėje, tai todėl, kad žmonės visgi kreipiasi pirmiausia į žemiausio lygio institucijas, tvarkosi reikalus, sprendžia problemas, o tik po to pagal kompetenciją keliauja į aukštesnį lygmenį“.*

E4 akcentuoja principų ryšį vienas su kitu ir išskiria kelias principų grupes, kurios siejasi su kitais Gero valdymo principais: „*manau, kad visi principai svarbūs ir labai susiję vienas su kitu, tai matosi labiau gilinantis į jų turinį, nes dažnu atveju sunku vieną įgyvendinti nesiremiant kitu, pvz., atvirumo ir skaidrumo su atskaitomybe, veiksmingumo ir efektyvumo su kompetencijomis ir gebėjimais“.*

Du ekspertai principų aktualumą savivaldybėje sieja su tuo, jog nei vienas principas nėra įgyvendinamas puikiai. E1 teigia, kad „*iš esmės visi principai yra svarbūs, ypač todėl, kad jų įgyvendinimas Šiaulių miesto savivaldybėje yra tik vidutiniškas“.* E6 teigimu, „*visi principai yra svarbūs ir aktualūs savivaldybei, nes nei vienas, mano manymu, nėra puikiai įgyvendinamas, tikrai yra kur tobulėti“.*

Remiantis ekspertų nuomonių analize galima teigti, jog visi Gero valdymo principai yra aktualūs Šiaulių miesto savivaldybei. Pasak ekspertų, šiai dienai nei vienas nagrinėjamas principas nėra įgyvendinamas pakankamai, todėl reikėtų labiau atkreipti dėmesį į Gero valdymo principų įgyvendinimo lygį. Ekspertai taip pat akcentuoja, kad visi principai yra vienas su kitu susiję ir vieno principo įgyvendinimo trūkumas gali turėti neigiamos įtakos kitam principui. Principų aktualumas vietos savivaldoje, pirmiausia, akcentuojamas kaip glaudesnės savivaldos institucijų ir piliečių sąveikos plėtojimo poreikis, nes piliečiai, spręsdami problemas, pirmiausia kreipiasi į vietos savivaldos institucijas.

Siekiant sužinoti ekspertų nuomonę, kokių lygiu Gero valdymo principai turėtų būti įgyvendinami Šiaulių m. savivaldybėje, jų buvo prašoma dešimtbalėje sistemoje įvertinti principų įgyvendinimo siekiamybes. 20 lentelėje pateikiami pirminiai bei siejami ekspertų vertinimo vidurkiai. Komentuodami vertinimus, kai kurie ekspertai buvo gana skeptiškai nusiteikę ir stengėsi vertinti realias principų įgyvendinimo galimybes, todėl, siekiant gauti kuo objektyvesnius duomenis, klausimas buvo šiek tiek perfrazuotas ir buvo prašoma įvertinti principų įgyvendinimą trijų metų perspektyvoje arba, jeigu į savivaldybės tarybą bus išrinkti kitokiomis (geresnėmis) moralinėmis vertybėmis besivadovaujantys asmenys.

**Gero valdymo principų įgyvendinimo Šiaulių m. savivaldybėje pirminiai
vertinimai bei siekiamybės, (N=7)**

Gero valdymo principai		Vertinimo balų vidurkiai pirminiai/ siekiami
1	Sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo	8/ 9
2	Reagavimo į visuomenės poreikius	8/ 8
3	Veiksmingumo ir efektyvumo	6/ 8
4	Atvirumo ir skaidrumo	7/ 8
5	Įstatymų viršenybės	8/ 8
6	Etiško elgesio	7/ 8
7	Kompetencijų ir gebėjimų	8/ 9
8	Inovacijų ir atvirumo pokyčiams	7/ 8
9	Tvarumo (darnos, subalansuotumo) ir ilgalaikės orientacijos	7/ 8
10	Patikimo finansų valdymo	6/ 7
11	Žmogaus teisių, kultūrinės įvairovės ir socialinės sanglaudos	7/ 8
12	Atskaitomybės	6/ 8

Kaip matyti iš lentelės, ekspertų vertinimu, tik dviejų Gero valdymo principų (reagavimo į visuomenės poreikius ir įstatymų viršenybės) įgyvendinimas turėtų išlikti tokio pat lygmens, net aštuonių principų įgyvendinimas turėtų pagerėti vienu balu, o dviejų principų (veiksmingumo ir efektyvumo bei atskaitomybės) įgyvendinimas tikėtina, jog pagerės dviem balais.

Remiantis ekspertų nuomonėmis, pastebima, kad vis dėl to aukštesnis Gero valdymo principų įgyvendinimas yra vertinamas optimistiškai ir tikimasi, jog šių principų įgyvendinimo lygis nesumažės, o tik augs. Kaip teigia E5, *„kalbant apie naujus žmones arba pakitusias vertybes, tai tikrai manau, kad kelių metų perspektyvoje principų įgyvendinimas nepablogės, kai kurie turėtų pakilti bet per vieną balą. Be abejo, išliek rizika, kad ateis net blogesnes vertybes puoselėjantys asmenys, tiek į valdžią, tiek ir dirbti administracijoje, tačiau situaciją vertinu optimistiškai“*. E7 teigimu, *„kalbant apie Gero valdymo principų įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje po trijų metų, manau, kad pagerės daugumos principų įgyvendinimas ir tikiuosi, kad tikrai nesumažės“*. E4 akcentuoja laiko, aplinkos ir vertybių aspektus ir teigia, jog *„viskam reikia laiko, greitai viskas nevyksta, tačiau tikiuosi, kad po 3 metų bent per vieną balą pagerės principų įgyvendinimas. Kai esi daugumoje vienas toks, kuris nenori keistis, tada sunku prашlysti ir privalėsi keistis. Kaip sakoma, geram kolektyve ir tinginys pradeda dirbti, todėl labai svarbu kokia aplinka kuriama, nes būtent ji ir ugdo žmogų“*. E6 išskiria jaunos specialistus, kurie prisidėtų prie geresnio principų įgyvendinimo ir teigia, kad *„jaunesni žmonės yra labiau linkę keistis, atviresni naujovėms, o vyresni asmenys yra linkę ignoruoti naujoves. Be abejo, yra dalis*

vyresnių darbuotojų, kurie puikūs savo srities specialistai, tačiau jie nesistengia inicijuoti naujovių, jiems patinka esama, stabili tvarka, nors dažnai ją reikia tobulinti“. E1 akcentuoja globalizacijos, ES integracijos aspektus, teigdamas, jog „Gero valdymo principų įgyvendinimas yra neišvengiamas Šiaulių miesto savivaldybėje, atsižvelgiant į ES struktūrų proveržio sritis. Lietuvos Vyriausybė rodo atvirumą ES siūlomiems pokyčiams, integraciniams sprendimams, o ir globalizacija yra neišvengiama“.

Galima daryti išvadą, kad Gero valdymo principų įgyvendinimo lygis išaugs, jeigu vykdyti savivaldybes veikas ateis dirbti/ bus išrinkti kitokiomis vertybėmis besivadovaujantys asmenys, jaunesni specialistai, kurie nesipriešins pokyčiams, o savivaldybėje bus kuriama tokia aplinka, kuri skatins savivaldos atstovus siekti kuo aukštesnių savo veiklos rezultatų, neatsiejamų nuo Gero valdymo principų įgyvendinimo.

3.3.2. Gero valdymo principų diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje galimybių analizės rezultatai

Siekiant išsiaiškinti vidutiniškai įgyvendinamų principų aktyvesnio diegimo reikalingumą savivaldybėje, ekspertų buvo prašoma išreikšti savo nuomonę šiuo klausimu. Analizė leido išskirti tokias pagrindines grupes, kurios pagrindžia diegimo būtinybę:

- **LR įstatymai, kuriuose įtvirtinti Gero valdymo principų atitikmenys.** Du ekspertai (E2 ir E7) būtent teigia, jog „iš esmės dauguma Gero valdymo principų yra įtvirtinti Lietuvos įstatymuose, tačiau skiriasi jų pavadinimai, formos. Be abejo, kai kurių principų diegimas atneštų naudos bendruomenei“; „reikalingas visų principų diegimas, tuo labiau, kad panašūs principai yra įtvirtinti įstatymuose, tad jų privaloma laikytis“.
- **Centrinės valdžios „spaudimas“, reikalavimas.** Trys ekspertai teigia, jog principai savivaldybėje būtų iš tikro diegiami tik tuomet, jeigu to pareikalautų centrinė valdžia ir pateiktų nurodymus, kaip tai reiktų padaryti. E4 teigia, jog „reikalingas visų principų geresnis įgyvendinimas, tačiau to turi pareikalauti centrinė valdžia“. E5 akcentuoja vietinės valdžios iniciatyvos trūkumą ir teigia, kad „be abejo reikia didinti visų principų įgyvendinimo lygį, bet savo iniciatyva to nebus daroma, todėl reikia „spaudimo“ iš viršaus“. E6 akcentuoja principų diegimo reikalingumą visuose lygmenyse, ne tik vietos savivaldoje ir teigia, jog „skirti daugiau dėmesio reiktų visiems principams ir pradėti juos diegti visuose valdžios lygmenyse, tiek centrinėje, tiek regioninėje, tiek ir vietinėje.

Centrinė valdžia, manau, turėtų priimti arba patobulinti kai kuriuos teisės aktus, kurie būtent reglamentuotų principų įgyvendinimą“.

Apibendrinant galima teigti, jog ekspertų nuomonė šiuo klausimu nebuvo vienareikšmiška. Viena ekspertų grupė teigia, jog Gero valdymo principai arba jų atitikmenys yra įtvirtinti Lietuvos respublikos teisės aktuose ir vadovavimasis jais jau dabar yra privalomas, o aktyvesnis skatinimas juos diegti vykdant veiklas yra būtinas. Kita grupė teigia, jog aktyvesnis principų diegimas įmanomas tik tuomet, jeigu bus parengti Gero valdymo principų diegimui reikalingi teisės aktai bei paruošti konkretūs centrinės valdžios nurodymai, kaip tai padaryti, kokiais kriterijais bus matuojamas minėtų principų įgyvendinimo lygis savivaldybėje.

Siekiant išsiaiškinti Gero valdymo principų diegimo naudą savivaldybėje, ekspertų buvo prašoma įvardinti konkrečius veiksnius, kurie pakistų tobulinant veiklą, atsižvelgiant į minėtų principų geresnį įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje. Remiantis tyrimo dalyvių nuomonių analize, buvo išskirti šie veiksniai:

- **Miesto vystymasis strategine linkme.** Penki iš septynių ekspertų akcentavo, jog labiau įgyvendinant Gero valdymo principus savivaldybėje, pagerėtų priimamų sprendimų kokybė, nes būtų kuriami realūs strateginiai planai, duodantys gražą ir tenkinantys gyventojų poreikius. Kai teigia E1, *„būtų tinkamai paruošiami tarybos sprendimų projektai, nebūtų švaistomos lėšos, miestas vystytųsi tinkama strategine linkme“.* E3 manymu, *„sprendimai bus priimami labiau atsižvelgiant į bendruomenės, o ne į asmeninius interesus, būtų labiau orientuojamasi į ateitį, kuriami realūs strateginiai planai bei priemonės jiems įgyvendinti“.* E5 akcentuoja vykdomų projektų gražą bei tęstinumą ir teigia, jog *„bus realiau strategiškai mąstoma, imamasi tų projektų, kurie duoda gražą bei yra tęstiniai, t.y. vykdomi ne tik esant vienai ar kitaip politinei partijai valdžioje“.* E6 teigimu, *„principai yra svarbūs ir jų geresnis įgyvendinimas, sudarytų sąlygas labiau tenkinti visuomenės lūkesčius, galvoti apie miestą ir jo perspektyvas, didintų pasitikėjimą savivaldos institucijomis bei gerintų atliekamų veiklų kokybę“.* E7 taip pat akcentuoja teikiamų paslaugų kokybę bei priimamų sprendimų naudą miesto gyventojams, o ne politinėms partijoms: *„pagerėtų vykdomos veiklos savivaldybėje, būtų ieškoma visuomenei naudingų problemų sprendimo būdų, sprendimai būtų priimami miesto gyventojų naudai, o ne partijos ar savo“.*
- **Brandesnės visuomenės ugdymas.** Dviejų ekspertų teigimu, Gero valdymo principų diegimas savivaldybėje prisidėtų prie brandžios visuomenės ugdymo, nes minėti principai

skatintų gyventojus aktyviau įsitraukti į vykdomas veiklas, reikalauti pagrįstų argumentų vykdant tam tikras programas, projektus bei didintų atskaitomybės bei atsakomybės laipsnį Šiaulių m. savivaldybėje. Kaip teigia E2, *„pagerėtų teikiamų paslaugų ir priimamų sprendimų kokybė. Padidėtų atsakomybė, už kurią būtų atsakingas konkretus asmuo. Nebebūtų sudaromos galimybės dengtis kolektyvine atsakomybe priėmus sprendimą. Pakistų visuomenės požiūris dėl priimamų sprendimų ir vykdomų veiklų kokybės bei reikalavimas pagrįsti vykdomas programas mieste“*. E4 akcentuoja gyventojų požiūrio keitimąsi ir teigia, jog *„kurtųsi brandesnė visuomenė, kuri reaguoja į viską atsakingai, sugebanti atsirinkti, susitelkusi, išprususi, dalyvaujanti tiek politiniame, tiek ir miesto gyvenime. Keistųsi mąstymas iš „man tas pats“ į „man rūpi miesto problemos“. Save suvoktų kaip patriotus, o valdžia tada nebeturėtų sąlygų manipuliuoti bendruomene. Jei iš gyventojų pusės bus reikalaujama vadovautis šiais principais, tai to ir teks laikytis, nes tiesiog kitą kadenciją politikai, nesivadovaujantys jais, nebebus išrinkti. Veikiant visiems bendrai, visada galima kažką sukurti geriau“*.

Taigi, ekspertų nuomonių analizė leido įvardinti dvi Gero valdymo principų aktyvesnio diegimo pagrindines grupes: 1. Miesto vystymasis strategine linkme, kuri siejama su realių strateginių planų kūrimu, sprendimų priėmimo kokybe, vykdomų programų, projektų grąža bei visuomenės, o ne asmeninių ar politinių interesų tenkinimu. 2. Brandesnės visuomenės kūrimas, kuris siejamas su aktyviu piliečių dalyvavimu priimant miestui svarbius sprendimus, reikalavimu pagrįsti programų, projektų vykdymą bei didesniu atskaitomybės ir atsakomybės lygiu.

Siekiant išsiaiškinti, ar Šiaulių m. savivaldybė yra pakankamai pasirengusi diegti Gero valdymo principus, ekspertų buvo prašoma įvardinti veiksnius, kurie, jų nuomone, prisidėtų prie principų diegimo savivaldybėje. Atlikus tyrimo dalyvių nuomonių analizę, pastebėta, jog išsiskyrė dvi priešingos nuomonės. Trys ekspertai teigė, jog principų diegimas įmanomas tik tuomet, kai to **pareikalaus centrinė valdžia** ir bus nurodomos konkretus diegimo modelis. Kaip teigia E1, *„turėtų galimybes diegti tada, jei centrinė valdžia nurodytų, o principas „iš apačios į viršų“ neveikia, todėl inicijuoti galimybių nėra. Įgyvendinimas vyktų, jei būtų daromas administracinis spaudimas“*. E2 nuomone, *„jei aukštesnė valdžia pasakytų, jog reikia diegti, žinant konkrečių modelių, tada bus diegiama“*. E6 taip pat akcentuoja tai, jog esant būtinybei savivaldybė sugebės diegti/ padidinti principų įgyvendinimo lygį ir teigia, kad „jeigu reikės, tikrai savivaldybė sugebės padidinti šių principų įgyvendino lygį, tuo labiau, kad, pvz. e. valdžia

taip pat prisideda prie kai kurių principų įgyvendinimo, todėl savivaldybė jau dabar stengiasi teikti veiksmingesnes, efektyvesnes paslaugas, siekia didesnio skaidrumo ir atvirumo“.

Taip pat trys ekspertai pateikia visai kitokius argumentus, kurie parodo savivaldybės pasirengimą diegti Gero valdymo principus. Jie mano, kad principų **diegimas turėtų prasidėti būtent vietinėje valdžioje**, nereikėtų laukti nudarymų iš centrinės valdžios, nes pati savivaldybė, jos darbuotojai geriau žino savo vidinius pajėgumus, galimybes, trūkumus ir pan. Kaip teigia E3, *„manau, kad savivaldybė yra pasirengusi diegti, nes turi kompetentingus darbuotojus, įstatyminę bazę, piliečių dalyvavimo instrumentus“*. E4 akcentuoja reformos „iš apačios“ aspektus ir teigia, jog *„pati geriausia reforma yra ta, kuri kyla iš apačios, t.y. kai atsiranda poreikis iš apačios, tada atsiranda ir noras, motyvacija, džiaugsmas pasiektu rezultatu. Būtų optimalu, jei tas poreikis kiltų iš pačios bendruomenės, tada ji pati galėtų prisidėti prie principų įgyvendinimo, patarimais, diskusijose ir pan. Patys žmonės turi suvokti, jiems turi rūpėti ir jie turi pripažinti, kad savivaldybėje trūksta šių principų įgyvendinimo, tada valdžia turės atkreipti dėmesį ir keistis, nes kitoje kadencijoje nesikeičiančių asmenų tiesiog neišrinks“*. E5 pabrėžia pačių darbuotojų norą keistis ir diegti principus savivaldybėje: *„manau, kad čia nereikia finansinių išteklių, viskas priklauso nuo savivaldybėje dirbančių žmonių bei jų noro didinti principų įgyvendinimą“*.

Tolimesnėje tyrimo eigoje, ekspertų buvo prašoma įvardinti problemas, trukdžius, bei priemones, kurios padėtų mažinti jų įtaką diegiant Gero valdymo principus Šiaulių miesto savivaldybėje. Remiantis ekspertų nuomonių analize, galima išskirti pagrindines problemų, trukdžių grupes, bei priemones mažinti jų įtaką (žr. 21 lentelė).

Problemų, trukdžių grupės bei jų įveikimo priemonės, (N=6)

Problemos, trukdžiai	Ekspertas	Pagrindimas	Įveikimo priemonės	Pagrindimas
PASIPRIEŠINIMAS POKYČIAMS	E1	„Gali kilti pasipriešinimas pokyčiams, konservatyvumas tiek politiniame, tiek administraciniame sluoksniuose“.	RACIONALUS, ARGUMENTUOTAS POKYČIŲ BŪTINYBĖS PAGRINDIMAS	„Viešojo administravimo institucijų ir centrinės valdžios racionalus pagrindimas, kodėl reikia diegti šiuos principus ir kokią naudą jie atneš savivaldybei, visuomenei ir kitoms suinteresuotoms grupėms“.
	E2	„Savivaldybėje yra stagnacija, o ir darbuotojai nemotyvuojami ir neskatinami mąstyti kūrybiškai, kartais netgi stabdomas jų noras kažką keisti, o tokia aplinka gali skatinti pasipriešinimą pokyčiams“.		„Kol nebus „nuleidžiama iš viršaus“ su argumentuotais motyvais, kodėl reikia diegtis šiuo principus, tol netikiu, kad savanoriškai jie bus diegiami“.
	E3	„Gali kilti darbuotojų pasipriešinimas naujovėms, nenoras jas įgyvendinti, nes bus baiminamasi prarasti savo darbo vietą, nes daugumai žmonių naujovės kelia baimę ir nestabilumo jausmą“.		„Atviras dialogas, prioritetų išryškinimas, bendravimas tarpusavyje, naujovių būtinybės pagrindimas“.
	E5	„Iniciatyvų trūkumas, pokyčių baimė, priešinimasis jiems bei požiūris, kad, jeigu nėra mokama papildomai arba niekas nereikalauja „iš viršaus“ nereikia stengtis kažką keisti“.	DARBUOTOJŲ ATVIRUMO POKYČIAMS UGDYMAS	„Ugdyti darbuotojus, skatinti veikti veiksmingai, efektyviai, reaguoti į gyventojų poreikius, problemas. Surasti tokių darbuotojų, kurie sugebėtų ir kitus užkrėsti noru ne vien atlikti tik savo funkcijas, o bandyti giliau pažvelgti į viską“.
	E6	„Manau, jeigu nebus noro ir paskatinimo iš centrinės valdžios diegti šiuos principus, tai savo iniciatyva to ir nebus daroma, nes kiltų pasipriešinimas naujovėms“.		„Savivaldybės darbuotojams (administracijai) reikia pagrįstai paaiškinti, kodėl ir kaip bus daroma, kokių rezultatų tikimasi, tada manau atsiras motyvacija, nebesipriešins naujovėms, bus kuriama tokia aplinka, kuri ugdytų pačius darbuotojus keisti požiūrį į atliekamas veiklas“.
	ŽINIASKLAIDOS ĮTAKA	E2	„Reikia nepamiršti, kad žiniasklaida formuoja nuomonę apie valdžią, todėl galiu įvardinti būtent žiniasklaidą kaip trukdį diegiant Gero valdymo principus. Jei formuos nuomonę, kad bus naudinga, tai didžioji dauguma bendruomenės patikės, jei sakys, kad nenaudinga, kad tik lėšas iššvaistys, tai irgi patikės“.	PASITIKĖJIMO VALDŽIA DIDINIMAS
E4		„Dažnai žiniasklaida pateikia neobjektyvius vertinimus, o kažkieno subjektyvią nuomonę, todėl principų diegimui gali trukdyti šališkos informacijos pateikimas visuomenei“.	„Reikia skatinti visuomenę labiau domėtis vykdomomis veiklomis, reikalauti išsamių ataskaitų, o tada dides atvirumas, vykdomų veiklų pagrįstumas ir pasitikėjimas valdžia“.	

Kaip matyti iš 21 lentelės, ekspertų nuomonės raiškoje išryškėjo dvi pagrindinės problemų trukdžių grupės: 1. Pasipriešinimas pokyčiams; 2. Žiniasklaidos įtaka. Net penki ekspertai teigia, jog Gero valdymo principų diegimas Šiaulių m. savivaldybėje susidurtų su pasipriešinimu pokyčiams, nes savivaldybėje vyrauja konservatyvumas, stagnacija, iniciatyvų trūkumas bei baimė, jog dėl diegiamų naujovių darbuotojai gali prarasti savo darbo vietas. Žiniasklaidos įtaką paminėjo du ekspertai ir ją sieja būtent su nepatikrintos, subjektyvios, šališkos informacijos pateikimu gyventojams.

Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo priemonės buvo suskirstytos į dvi grupes: 1. Racionalus, argumentuotas pokyčių diegimo pagrindimas; 2. Darbuotojų atvirumo pokyčiams ugdymas. Trys ekspertai teigia, jog pasipriešinimą pokyčiams padėtų mažinti atviras dialogas su savivaldybės darbuotojais, racionaliai bei argumentuotai paaiškinant jiems pokyčių būtinybę, tikėtiną naudą. Du ekspertai mano, jog pasipriešinimą pokyčiams padėtų mažinti darbuotojų atvirumo pokyčiams ugdymas, kuris kurtų naujovėms palankią atmosferą bei motyvuotų iniciatyvius darbuotojus siekti geresnių veiklos rezultatų. Visi šie veiksniai paskatintų ir kitus darbuotojus tapti atviresniais naujovėms.

Mažinti žiniasklaidos įtaką ekspertai siūlo didinant gyventojų pasitikėjimą valdžia, kuris siejamas su gyventojų galimybėmis dalyvauti sprendimų svarstymuose, diskusijose, su priimamų sprendimų suprantamumu, pagrįstumu, argumentacija bei atskaitomybe (tiek finansine, tiek ir veiklos).

Taigi galima teigti, jog nėra vieningos nuomonės, kas turėtų inicijuoti Gero valdymo principų diegimą Šiaulių miesto savivaldybėje. Viena ekspertų grupė teigia, kad poreikis turi kilti centrinėje valdžioje ir diegimo metodiką bei modelį turėtų pateikti aukščiausios valdžios institucijos. Kita ekspertų dalis mano, jog diegimo iniciatyvos turi kilti pačioje savivaldybėje, nelaukiant centrinės valdžios reikalavimų ir nurodymų, nes ji pati geriausiai žino savo vidinius pajėgumus.

Ekspertų nuomonių analizė taip pat leido išskirti pagrindines problemas, trukdžius (pasipriešinimas pokyčiams; žiniasklaidos įtaka), su kuriais gali susidurti Šiaulių m. savivaldybė, siekdama aktyviau diegti Gero valdymo principus. Taip pat buvo išskirtos priemonės, kuriomis remiantis būtų mažinama problemų, trukdžių įtaka (racionalus, argumentuotas pokyčių diegimo pagrindimas; darbuotojų atvirumo pokyčiams ugdymas; pasitikėjimo valdžia didinimas).

3.3.3. Gero valdymo principų diegimo vietos savivaldoje hipotetinis modelis

Remiantis literatūros bei dokumentų analize, konkretaus kokybinio tyrimo rezultatais, buvo suformuotas hipotetinis Gero valdymo (sutrumpintai GV) principų diegimo vietos savivaldoje modelis (žr. 10 pav.).

Iš paveikslu matyti, kad siekiant diegti Gero valdymo principus vietos savivaldoje yra svarbios trys pagrindinės grupės: centrinės valdžios institucijos, vietos savivaldos institucijos bei piliečiai. Principų diegimą inicijuoti turėtų centrinės valdžios institucijos (sprendimų priėmimo būdas „iš viršaus į apačią“), kurios parengtų institucines principų diegimo prielaidas, apimančias reikiamos teisinės bazės, Gero valdymo vietos savivaldoje koncepcijos ir metodikos sukūrimą, diegimo modelio bei GV principų įgyvendinimo vietos savivaldoje vertinimo kriterijų parengimą.

Vykstant centrinės valdžios, vietos savivaldos institucijų bei piliečių integracijai, minėti centrinės valdžios veiksniai turėtų įtakos bei skatintų vietos savivaldų institucijų pokyčius, inovacijas ir iniciatyvas, GV principų ir vertybių puoselejimą bei didesnę sąveiką su visuomenė, verslu ir mokslu. Minėti vietos savivaldos institucijų veiksniai turėtų įtakos aktyvesniam piliečių dalyvavimui ir įsitraukimui į sprendimų priėmimo procesus.

Remiantis tyrimo rezultatais, buvo identifikuoti septyni Gero valdymo principai, kurie reikalauja aktyvesnio jų įgyvendinimo vietos savivaldoje: veiksmingumo ir efektyvumo; atvirumo ir skaidrumo; etiško elgesio; inovacijų ir atvirumo pokyčiams, tvarumo ir ilgalaikės orientacijos, patikimo finansų valdymo bei atskaitomybės ir atsakomybės principas.

Buvo išskirtos pagrindinės problemų grupės, kurios trukdo įgyvendinti minėtus principus vietos savivaldoje. *Veiksmingumo ir efektyvumo principo* problemos siejamos su strateginio planavimo bei įgyvendinimo efektyvumo trūkumu, administracijos darbuotojų veiklos, orientuotos į rezultatą stoka bei politiniais nesutarimais, intrigomis, nesugebėjimu ištesėti priešrinkiminių pažadų. *Atvirumo ir skaidrumo principo* problemos siejamos su informacijos sklaidos visuomenėje nepakankamumu ir komunikacijos problemomis. *Etiško elgesio principas* – su pagarbos vienas kitam trūkumu, asmeninės ar politinės naudos siekimu. *Inovacijų ir atvirumo pokyčiams principo* įgyvendinimo problemos siejamos su konservatyvumu ir pasipriešinimu pokyčiams; *tvarumo ir ilgalaikės orientacijos principo* siejamos su tarybos sudėtimi, kadencijos trukme ir strateginio mąstymo bei ilgalaikės orientacijos stoka. *Patikimo finansų valdymo* – su prioritetų trūkumu (tiek išskiriant prioritетines finansavimo sritis, tiek ir prioritetų išskyrimu, siekiant kuo naudingiau panaudoti lėšas) bei netinkamų sprendimų priėmimu, o *atskaitomybės ir atsakomybės principo* problemos siejamos su pateikiamų ataskaitų formalumu (kuris nepagrindžia atliktų darbų kokybės, nenurodo asmenų, kurie atsakingi už tam tikrų

sprendimų priėmimą arba veiklų įgyvendinimą/ neįgyvendinimą), dialogo tarp tarybos narių, savivaldos institucijų valdymo ir administravimo atstovų trukumu.

Diegiant Gero valdymo principus vietos savivaldoje svarbu įvertinti vietos savivaldos institucijų darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams bei jį mažinti racionaliai, argumentuotai, išsamiai pristatant principų diegimo būtinybę ir naudą. Dėmesys taip pat turi būti skiriamas pasitikėjimo valdžia stiprinimui, kuris siejamas su visuomenės požiūriu, jog pokyčių įgyvendinimas vietos savivaldos institucijose (šiuo atveju Gero valdymo principų diegimas) tėra lėšų švaistymas bei dialogo ir sąveikos „valdžia-visuomenė-verslas-mokslas“ užtikrinimui, kuris siejamas su šių grupių bendradarbiavimu, sugebėjimu išklausyti, kartu ieškoti geriausių sprendimų bei dalintis gerąją patirtimi.

Gero valdymo principų diegimas skatina regionų, miestų bendruomenių vystymąsi, nes siekiama kurti realius strateginius planus bei efektyviai juos įgyvendinti, išskiriant prioritėtines sritis, patikimai bei atsakingai valdant ir naudojant lėšas, kovojat su įvairiomis korupcijos formomis.

Centrinės valdžios institucijų vaidmuo

- Parengta teisinė bazė
- Parengta GV vietos savivaldoje koncepcija ir metodika
- Parengtas GV principų vietos savivaldoje diegimo modelis
- Parengti GV principų įgyvendinimo vietos savivaldoje vertinimo kriterijai

Vietos savivaldos institucijų iniciatyvos

- Pokyčių, inovacijų ir iniciatyvų skatinimas
- GV principų ir vertybių puoselėjimas
- Sąveikos su visuomene, verslu ir mokslu stiprinimas

Piliečių poreikiai ir iniciatyvos

- Piliečių dalyvavimo ir įsitraukimo į sprendimų priėmimą skatinimas
- Brandžios pilietinės visuomenės ugdymas

Integracija, pašalinus trukdžius

GERO VALDYMO PRINCIPAI VIETOS SAVIVALDOJE

Veiksmingumas ir efektyvumas ↔ Atvirumas ir skaidrumas ↔ Etiškas elgesys ↔ Inovacijos ir atvirumas pokyčiams ↔ Tvarumas ir ilgalaikė orientacija ↔ Patikimas finansų valdymas ↔ Atskaitomybė ir atsakomybė

TRUKDŽIAI

- Strateginio planavimo bei įgyvendinimo efektyvumo trūkumas
- Administracijos darbuotojų veiklos, orientuotos į rezultatą stoka
- Politiniai nesutarimai, intrigos, nesugebėjimas išsėsti priešrinkiminių pažadų
- Informacijos sklaidos visuomenėje nepakankamumas
- Komunikacijos problemos
- Pagarbos vienas kitam trūkumas
- Asmeninės ar politinės naudos siekimas
- Konservatyvumas, pasipriešinimas pokyčiams
- Inovacijų ir iniciatyvų stoka
- Tarybos sudėtis, kadencijos trukmė
- Strateginio mąstymo, ilgalaikės orientacijos stoka
- Prioritetų trūkumas
- Netinkamų sprendimų priėmimas
- Privalomas formalumas, nepagrindžiantis atliktų darbų kokybės
- Atskaitomybės ir atsakomybės visuomenei neužtikrinimas
- Dialogo tarp tarybos narių, savivaldos institucijų valdymo ir administravimo atstovų trūkumas

DĖMESYS

PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS MAŽINIMAS PASITIKĖJIMO VALDŽIA STIPRINIMAS DIALOGO IR SĄVEKOS „VALDŽIA-VISUOMENĖ-VERSLAS-MOKSLAS“ UŽTIKRINIMAS

Perspektyva, pašalinus trukdžius

REGIONŲ, MIESTŲ, BENDRUOMENIŲ VYSTYMASIS STRATEGINE LINKME

10 pav. Gero valdymo principų diegimo vietos savivaldoje hipotetinis modelis

IŠVADOS

Išanalizavus Gero valdymo koncepciją, pateikiamos šios **teorinės tyrimo išvados**:

- Gero valdymo koncepcijos kilmės prielaidos siejamos su dviem pagrindiniais veiksniais: Naujosios viešosios vadybos kritika ir naujo viešojo valdymo modelio diegimo poreikiu. Remiantis NVV kritika buvo sukurtos naujos viešojo valdymo nuostatos, nepaneigiančios NVV principų, tačiau pagilinančios juos, išryškinančios neigiamus tokio valdymo aspektus bei pateikiančios siūlymus, kokiais principais turėtų būti valdomas viešasis sektorius.
- Vienareikšmiškai apibrėžti Gerą valdymą yra gana sudėtinga. Nors mokslininkų ir Tarptautinių organizacijų pateikti apibrėžimai turi tam tikrų panašumų, tačiau tuo pačiu metu jie yra labai specifiški ir kiekvienas autorius akcentuoja skirtingus Gero valdymo apibrėžimą sudarančius elementus. Taip pat nemažai diskusijų tarp mokslininkų sukelia sąvokų „valdymas“ bei „geras“ apibrėžimai, tačiau remiantis apibrėžimų analize, galima teigti, kad pagrindiniai Gero valdymo apibrėžimą sudarantys elementai būtent siejasi su tam tikrais principais.
- Gero valdymo principai vietos savivaldoje (*sąžiningas rinkimų organizavimas, atstovavimas ir piliečių dalyvavimas, reagavimas į piliečių poreikius, veiksmingumas ir efektyvumas, atvirumas ir skaidrumas, įstatymų viršenybė, etiškas elgesys, kompetencija ir gebėjimai, inovacijos ir atvirumas pokyčiams, tvarumas (darna, subalansuotumas) ir ilgalaikė orientacija, patikimas finansų valdymas, žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda, atskaitomybė*) yra tarpusavyje glaudžiai susiję, jie vaidina svarbų vaidmenį demokratiname valdyme, todėl juos atskirti yra sudėtinga: vieno principų įgyvendinimas (arba neįgyvendinimas) turi įtakos kitų principų raiškai.
- Užsienio šalių Gero valdymo vietos savivaldoje patirties analizė parodė, jog viešasis valdymas matuojamas keturiais pagrindiniais aspektais: politikos darna ir efektyvumu; atvirumu ir dalyvavimu; ekonominėmis priemonėmis; piliečių pasitikėjimu ES institucijomis. Kiekviename aspekte galima išvystyti Gero valdymo principus (pavyzdžiui, įstatymų viršenybės principo įgyvendinimą galima sieti su naujais pažeidimo atvejais, ES teisės aktų perkėlimu į nacionalinę teisę; sąžiningo rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo principas gali būti siejamas su rinkėjų aktyvumu ES Parlamento rinkimuose, pasitikėjimu ES institucijomis bei asmenimis, kurie naudojami e. valdžios

teikiamomis paslaugomis; atvirumo ir skaidrumo bei veiksmingumo ir efektyvumo principas gali būt siejamas su galimybe naudotis e. valdžia), tačiau šie rodikliai gali būti siejami tik su keliais Gero valdymo principais ir jie tik iš dalies parodo jų įgyvendinimo lygį. Kol kas nėra sukurtos rodiklių sistemos, kuri pamatuotų visų dvylikos Gero valdymo principų įgyvendinimo lygį tiek nacionalinio, tiek regionio, tiek ir vietos savivaldos viešosiose institucijose.

Dokumentų turinio analizė bei ekspertų nuomonių tyrimas, leido suformuluoti tokias

praktines tyrimo išvadas:

- Analizuojant Lietuvos Respublikos įstatymus Gero valdymo principų kontekste, buvo pastebėta, jog identiški arba panašūs šių principų atitikmenys yra įtvirtinti, tačiau jie apibūdinamai skirtingai bei trūksta kriterijų, kaip reikėtų įvertinti jų įgyvendinimą skirtinguose valdžios lygmenyse (centrinėje, regioninėje, vietinėje), atskirose institucijoje ar konkretaus valstybės tarnautojo veikloje. Yra siūloma remiantis Europos Sąjungos statistikos tarnybos (Eurostat) sukurtais Gero valdymo rodikliais pradėti matuoti viešąjį valdymą ir Lietuvoje.
- Tyrimo dalyvių nuomone, net aštuoni Gero valdymo principai (*veiksmingumo ir efektyvumo, atvirumo ir skaidrumo, etiško elgesio, inovacijų ir atvirumo pokyčiams, tvarumo ir ilgalaikės orientacijos, patikimo finansų valdymo, žmogaus teisių, kultūrinės įvairovės ir socialinės sanglaudos bei atskaitomybės*) iš dvylikos, Šiaulių miesto savivaldybėje yra įgyvendinami vidutiniškai, todėl, galima manyti, kad savivaldybėje skiriamas nepakankamas dėmesys priimamų sprendimų ir atliekamų veiklų kokybei užtikrinti.
- Ekspertų nuomonių analizė leido išskirti priežasčių grupes, kurios apibūdina principų įgyvendinimo problemas: *veiksmingumo ir efektyvumo principo* problemos siejamos su strateginio mąstymo, planavimo bei įgyvendinimo trūkumu, administracijos darbo problemomis bei politiniais nesutarimais, intrigomis, nesugebėjimu ištesėti priešrinkiminių pažadų. *Atvirumo ir skaidrumo principo* problemos siejamos su informacijos pateikimo gyventojams trūkumu ir komunikacijos problemomis. *Etiško elgesio principas* – su pagarbos trūkumu, asmeninės ar politinės naudos siekimu. *Inovacijų ir atvirumo pokyčiams principo* įgyvendinimo problemos siejamos su konservatyvumu, stagnacija bei darbuotojų iniciatyvų trūkumu; *tvarumo ir ilgalaikės orientacijos principo* įgyvendinimo problemos siejamos su tarybos sudėtimi, kadencijos

trukme ir strateginio mąstymo trūkumu. *Patikimo finansų valdymo* – su prioritetų trūkumu bei netinkamų sprendimų priėmimu, o *atskaitomybės principo* problemos siejamos su pateikiamų ataskaitų formalumu (kuris nepagrindžia atliktų darbų kokybės), gyventojų domėjimosi trūkumu ir dialogo tarp tarybos narių, mero bei komunikacijos su visuomenė trūkumu.

- Nustatyta, jog visi magistro darbo tyrimo kontekste išskirti Gero valdymo principai yra aktualūs Šiaulių miesto savivaldybei. Kadangi nei vieno principo įgyvendinamas nebuvo įvertintas puikiai, tai, akivaizdu, kad savivaldos institucijos dar turi erdvės plėtoti efektyvų principų įgyvendinimą. Ekspertai taip pat akcentuoja, kad visi principai vienas su kitu susiję ir vieno principo įgyvendinimo trūkumas, gali turėti neigiamos įtakos kitam principui. Principų įgyvendinimo aktualumas vietos savivaldoje akcentuojamas piliečių ir valdžios institucijų sąveikos plotmėje, nes piliečiai, sprenddami išylančias problemas, pirmiausia kreipiasi į savivaldos atstovus.
- Gero valdymo principų diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje ekspertų nuomonių analizės rezultatai pasiskirstė į dvi skirtingas kategorijas. Viena ekspertų grupė teigia, jog Gero valdymo principai arba jų panašūs atitikmenys yra įtvirtinti Lietuvos respublikos teisės aktuose ir vadovavimasis jais jau dabar yra privalomas, o aktyvesnis skatinimas juos diegti vykdant veiklas yra būtinas. Kita grupė teigia, jog aktyvesnis principų diegimas įmanomas tik tuomet, jeigu bus parengti Gero valdymo principų diegimui reikalingi teisės aktai bei paruošti konkretūs centrinės valdžios nurodymai, kaip tai padaryti, kokiais kriterijais bus matuojamas minėtų principų įgyvendinimo lygis savivaldybėje.
- Ekspertų nuomonių analizė leido įvardinti dvi Gero valdymo principų aktyvesnio diegimo pagrindines grupes: 1. Miesto vystymasis strategine linkme, kuri siejama su realių strateginių planų kūrimu, sprendimų priėmimo kokybe, vykdomų programų, projektų graža bei visuomenės, o ne asmeninių ar politinių interesų tenkinimu. 2. Brandesnės visuomenės kūrimas, kuris siejamas su aktyviu piliečių dalyvavimu priimant miestui svarbius sprendimus, reikalavimu pagrįsti programų, projektų vykdymą bei didesniu atskaitomybės ir atsakomybės lygiu.
- Ekspertų nuomonių turinio analizė leido išskirti pagrindines problemas, trukdžius, su kuriais gali susidurti Šiaulių m. savivaldybė, siekdama diegti Gero valdymo principus: 1. Paspriešinimas pokyčiams; 2. Žiniasklaidos įtaka. Taip pat buvo išskirtos priemonės,

kuriomis remiantis būtų mažinama problemų, trukdžių įtaka. Pasipriešinimą pokyčiams padėtų įveikti racionalus, argumentuotas pokyčių diegimo pagrindimas bei darbuotojų atvirumo pokyčiams ugdymas, o žiniasklaidos įtaką mažintų pasitikėjimo valdžia didinimas.

- Parengtas Gero valdymo principų diegimo vietos savivaldoje hipotetinis modelis, kuris akcentuoja trijų pagrindinių grupių integraciją: centrinės valdžios, vietos savivaldos institucijų ir piliečius bei jų poreikius, siekiant diegti nepakankamai įgyvendinamus Gero valdymo principus vietos savivaldoje. Pašalinus trukdžius nurodoma ši perspektyva: Gero valdymo principų diegimas skatintų regionų, miestų, bendruomenių vystymąsi, nes būtų siekiama kurti realius strateginius planus bei efektyviai juos įgyvendinti, išskiriant prioritетines sritis, patikimai bei atsakingai valdant ir naudojant lėšas, kovojat su įvairiomis korupcijos formomis.

Patvirtinama suformuluota mokslinio tyrimo **hipotezė**, kad Gero valdymo principų atitikmenys yra įtvirtinti Lietuvos Respublikos teisės aktuose, kuriais savo veikloje turi vadovautis Šiaulių miesto savivaldybės tarybos nariai bei administracijos darbuotojai, tačiau jų įgyvendinimas susiduria su strateginio planavimo bei jo efektyvaus įgyvendinimo trūkumu, vyraujančiomis konservatyvumo ir biurokратиškumo apraiškomis, neskatinančiomis iniciatyvų bei pokyčių vietos savivaldoje.

REKOMENDACIJOS

Remiantis kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatais ir juos apibendrinančiomis išvadomis, centrinės valdžios institucijoms, Šiaulių miesto ir kitų miestų savivaldybėms galima rekomenduoti:

- Siekiant viešojo valdymo tobulinimo, remtis Europos Tarybos ministrų komiteto patvirtinta Inovacijų ir Gero valdymo strategija (2008), kuri nurodo esminius akcentus siekiant Gero valdymo šalyje, t.y. kuo aukštesnių įvairaus lygmens valdžios veiklos rezultatų, neatsiejamų nuo Gero valdymo principų įgyvendinimo.
- Rengiant Gero valdymo principų vietos savivaldoje diegimo prielaidas, apimančias reikiamos teisinės bazės, Gero valdymo vietos savivaldoje koncepcijos ir metodikos sukūrimą, diegimo modelio bei Gero valdymo principų įgyvendinimo vietos savivaldoje vertinimo kriterijų parengimą, remtis Tarptautinių organizacijų, tokių kaip Pasaulio Bankas, Tarptautinis valiutos fondas, Jungtinių Tautų (kuri kiekvienais metais organizuoja pasaulinius forumus, siekiant diskutuoti viešojo valdymo, jo efektyvinimo klausimais), gerą patirtimi bei remiantis Europos Sąjungos statistikos tarnybos (Eurostat) sukurtais Gero valdymo rodikliais pradėti matuoti viešąjį valdymą Lietuvoje.
- Remiantis sukurtu ir pagrįstu Gero valdymo diegimo vietos savivaldoje hipotetiniu modeliu, siūloma Lietuvos savivaldybėms atkreipti dėmesį į išskirtų principų įgyvendinimo problemas, kurios trukdo pasiekti Gero valdymo vietos savivaldos institucijose bei mažinti jų įtaką, pasitelkiant pasipriešinimo pokyčiams mažinimą, pasitikėjimo valdžia didinimą bei dialogo ir sąveikos „valdžia-visuomenė-verslas-mokslas“ užtikrinimą.
- Kadangi šiai dienai, Šiaulių miesto savivaldybėje veiksmingumo ir efektyvumo, atvirumo ir skaidrumo, etiško elgesio, inovacijų ir atvirumo pokyčiams, tvarumo ir ilgalaikės orientacijos, patikimo finansų valdymo, atskaitomybės ir atsakomybės principai yra įgyvendinami tik vidutiniškai, siūloma atkreipti dėmesį į išskirtas priežasčių grupes, trukdančias įgyvendinti šiuos principus bei skirti laiko ir pastangų šių problemų šalinimui, kuriant bei įgyvendinant realius strateginius planus, išskiriant bei pagal esamą situaciją šalyje, mieste, koreguojant prioritetas sritis ir didinant vietos savivaldos institucijų valdymo ir administravimo atstovų atskaitomybės ir atsakomybės laipsnį.

LITERATŪRA

1. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, 25 – 34.
2. Backūnaitė, E. (2006). Administracinių reformų viešajame sektoriuje raida: konvergencijos ir divergencijos paieškos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 18, 17 – 25.
3. Barcevičius, E. (2008). Viešasis valdymas ir informacinės technologijos. Naujo institucinio modelio link? *Politologija*, 1, 85-120. [interaktyvus] [žiūrėta: 2010-12-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Politologija/49/85-120p.pdf>>.
4. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. I dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
5. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
6. Buškevičiūtė, J. Raipa, A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešoji politika ir administravimas*. T. 10, Nr. 1, 17 – 26.
7. Canadian International Development Agency (1996). *Human Rights, Democratization and Good Governance: Policy and Objectives for CIDA Policy Implementation*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/eng/REN-218124821-P93#sec8>>.
8. Coman, A., Ronen, B. (2009). Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-02-26]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=108&sid=eb0a845f-f978-4e22-82a6c4ce985434ca%40sessionmgr110&vid=2>>.
9. Čiegis, R. (2003). *Darnus vystymasis: ekonominiai aspektai*. Kaunas: Aplinkosaugos valdymo ir technologijų centras.
10. Denhardt, J. V., Denhardt R., B. (2011). *The New public service: serving, not steering*. New York: M. E. Sharpe, Inc. [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-01-19]. Prieiga per internetą: <http://books.google.lt/books?id=30o-_Lpc8pMC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>.
11. Doornbos, M. (2003). „Good Governance”: The Metamorphosis of a Policy Metaphor. *Journal of International Affairs*. Vol. 57, No. 1, 3–17. [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-04-15].

- Prieiga per internetą:
<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=112&sid=33a8d47c-a752-40b6-a038-4c8b3b1f5f7a%40sessionmgr112>>.
12. Doornbos, M., R. (2004). „Good governance”: the pliability of a policy concept. *TRAMES: A Journal of the Humanities & Social Sciences*. Vol. 8, Issue 4, 372-387. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-01-16]. Prieiga per internetą:
<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=10&sid=bc8d7dc0-7e1e-48e9-b724-1238c3ec547a%40sessionmgr13&vid=20>>.
 13. Domarkas, V. (2004). Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 7, 7 – 15.
 14. Domarkas, V. (2005). Viešojo administravimo raidos aktualijos. *Viešojo politika ir administravimas*. 13, 7 – 14.
 15. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešojo politika ir administravimas*. 19, 25 – 32.
 16. Domarkas, V. (2008). Nukreipiantis Jungtinių Tautų Organizacijos vaidmuo viešojo administravimo raidos procesuose. *Viešojo politika ir administravimas*. 23, 7 – 15.
 17. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 1, 9 – 16.
 18. Drechsler, W. (2004). Governance, Good governance, and government: The case for Estonian administrative capacity. *Trames*. 8(58/53), 4, 388 – 396. [interaktyvus] [žiūrėta: 2010-12-28]. Prieiga per internetą:
<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=22&sid=9cba7490-614b-4d44-8f1f-6382b329eb2%40sessionmgr11&vid=5>>.
 19. Drechsler, W. (2005). The Re-Emergence of „Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management: The Central and Eastern European Perspective. *Halduskultuur*. Vol 6, 94 – 108. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-10-15]. Prieiga per internetą:
<http://www.halduskultuur.eu/hk_06/Wolfgang%20Drechsler%2094-108.pdf>.
 20. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. No. 16, 467 – 494. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-01-19] Prieiga per internetą:
<<http://jpart.oxfordjournals.org/content/16/3/467.abstract>>.
 21. *Europos Sąjungos Teisingumo Teismas* (2012). [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-02-21]. Prieiga per internetą: <http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/court-justice/index_lt.htm>.

22. Eurostat (2012). *Good governance*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-02-21]. Prieiga per internetą: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/sdi/indicators/theme10>>.
23. Farrington, C. (2009). Putting good governance into practice I: the Ibrahim Index of African Governance. *Progress in Development Studies*. 9, 3, 249 – 255. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-01-03]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=22&sid=9cba7490-614b-4d44-8f1f-6382bf329eb2%40sessionmgr11&vid=7>>.
24. Gedvilaitė-Moan, A., Zakarevičius, P. (2010). Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 53 – 66. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-02-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.zaraiv.com/From%20Zara/July-10/19-07/1/J007083E/1UZD-20100601-pdf/1UZD06012010004.pdf>>.
25. Guogis, A. (2008-10-01). Apie Naujosios viešosios vadybos plusus ir minusus. *Balsas.lt* [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-01-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.balsas.lt/naujiena/216625/arvydas-guogis-apie-naujosios-viesosios-vadybos-plusus-ir-minusus/1>>.
26. Guogis, A. (2010). Naujasis viešasis valdymas. *Viešasis valdymas*. Atsak red. V. Smalskys. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
27. Guogis, A. (2008-10-01). Apie Naujosios viešosios vadybos plusus ir minusus. *Balsas.lt*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.balsas.lt/naujiena/216625/arvydas-guogis-apie-naujosios-viesosios-vadybos-plusus-ir-minusus/rubrika:naujienos-lietuva-pilietinevisuomene>>.
28. Gudelis, D., Patapas, A. (2010). Naujoji viešoji vadyba. *Viešasis valdymas*. Atsak red. V. Smalskys. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
29. *Informacinės sistemos* (2012). [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-03-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.sintagma.lt/sintagma/selectPage.do?docLocator=1D472618210711D99E67746164617373&inlanguage=lt&pathId=13>>.
30. International Monetary Fund (2005). *The IMF's Approach to Promoting Good Governance and Combating Corruption — A Guide*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-01-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.imf.org/external/np/gov/guide/eng/index.htm>>.
31. Janeliūnas T., Kasčiūnas L. (2007). Prognozavimo metodų taikymas politikos moksluose. *Politologija*, 3 (47). 3 – 43. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-19]. Prieiga per internetą <<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/47/str3-43.pdf>>.

32. Juknevičienė, V. (2008). Kintamas žmogiškųjų išteklių vaidmuo šiuolaikiniuose demokratijos vystymo procesuose. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 23, 78 – 87.
33. Jungtinės Tautos (2005). *6th Global Forum on Reinventing Government: Governance-oriented innovations to enhance State capacity*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-01-30]. Prieiga per internetą: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021228.pdf>>.
34. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Šiauliai: Lucijus.
35. Kargbo, J., A. (2009). The Connection between Good Governance and Record Keeping: The Sierra Leone Experience. *Journal of the Society of Archivists*. Vol. 30, No. 2, 249 – 260. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-01-03]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=10&sid=bc8d7dc0-7e1e-48e9-b724-1238c3ec547a%40sessionmgr13&vid=15>>.
36. Kavaliauskaitė, V., Jucevičius, R. (2009). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14, 809 – 818.
37. Kiškis, M., Kraujelytė, A. (2005). Elektroninės valdžios instrumentalizmo ir jo alternatyvų teisinė-politinė analizė. *Teisė*. 1 – 14.
38. Ladi, S. (2008). Good governance and public administration reform in the Black Sea economic cooperation (BSEC) member states. *Xenophon paper*, No 6. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.isn.ethz.ch/isn/Digital-Library/Publications/Detail/?ots591=0c54e3b3-1e9c-be1e-2c24-a6a8c7060233&lng=en&id=103641>>.
39. Larbi, G., A. (1999). The New Public Management Approach and Crisis States. *The United Nations Research Institute for Social Development discussion paper*. No. 112, 1 – 50. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-10-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.pogar.org/publications/other/unrisd/dp112.pdf>>.
40. Lietuvos Statistikos departamentas (2012). *Statistika*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1111>>.
41. Mitlin, D. (2004). Reshaping Local Democracy. *Environment and Urbanisation*. Vol. 16, No 1, 3–8. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://pubs.iied.org/pdfs/10517IIED.pdf>>.
42. Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. (2008). Piliečių dalyvavimo viešojo administravimo institucijų valdyme galimybės: Vilniaus ir Jurbarko rajonų savivaldybių pavyzdys. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 3 (14). [interaktyvus]

- [žiūrėta: 2012-02-20]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/14/102.pdf>>.
43. Nakrošis, V. (2011, p. 72). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Politologija*. Nr. 1 (61), 65 – 98. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Politologija/61/65-98.pdf>>.
44. Negrut, V., Costache, M., P., Maftai, J. ir kt. (2010). The aspects of good governance in the context of globalization. *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium*, Vol. 21, No.1. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-01-03]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=22&sid=9cba7490-614b-4d44-8f1f-6382bf329eb2%40sessionmgr11&vid=9>>.
45. Obrazcovas, V., Savas, S., E. (2007). Naujasis viešasis valdymas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (9), 189 – 196
46. Palidauskaitė, J. (2010). *Etika valstybės tarnyboje: mokslinė monografija*. Kunas: Technologija.
47. Pelucha, M., Slavik, J., Louda, J., Kveton, V. (2011). Sustainable development in practice: experience gained with LA21 in the Czech Republic. *Regions*, No. 283, p. 4 – 7. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-10-25]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1c4d286d-1153-4fbb-8fd0-b51c94786487%40sessionmgr14&vid=2&hid=12>>.
48. Pettai, V., Illing, E. (2004). Governance and Good governance. *Trames*. 8(58/53), 4, 347 – 351.
49. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*. T. 10, Nr. 1, 27 – 40.
50. Raipa, A. (2007). Viešojo administravimo efektyvumo turinys. Raipa, A. (Ats. red), *Viešojo administravimo efektyvumas*. Monografija (8–34). Kaunas: Technologija.
51. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 30, 22 – 32.
52. Raipa, A. (2010). Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 32, 7 – 18.
53. Raipa, A. (2011). Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*. T. 10, Nr. 2, 167–182.

54. Rhodes, R., A., W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*. 652 – 667. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-03-19]. Prieiga per internetą: <<http://law.hku.hk/gl/rhodes.pdf>>.
55. Smalskys, V., Skietrys, E. (2008). Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 24.
56. Stasiukynas, A. (2010). Visuomenės dalyvavimas Lietuvos elektros energetikos sektoriaus valdyme. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 32, 104 – 119.
57. Steurer, R., Berger G. (2010). *The Lisbon Strategy and sustainable development strategies across Europe: How different governance arrangements shape the European coherence of policy documents*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-10-05]. Prieiga per internetą: <http://www.wiso.boku.ac.at/fileadmin/_/H73/H732/_TEMP_/InFER_DP_10_1_Lisbon_Strategy_SDS.pdf>.
58. Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 13, 83 – 90.
59. Šaparnienė, D. (2010). Principles of Good Governance in local self-government: Experience of the Baltic States. *Journal of International Scientific Publication: Economy&Business*, Vol. 4, Part 3, 117 – 129 . [interaktyvus] [žiūrėta: 2010-12-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.science-journals.eu/economy/2010/ISP-EB-Vo4-Part3.swf>>.
60. *Tvarus vystymasis Europos Sąjungoje* (2011). [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-02-25]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/224-LT/LT/224-LT-LT.PDF>.
61. Tumėnas, A. (2008). Naujoji viešojo vadyba ir jos mitai. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 25, 39 – 50.
62. Trotta, M., Scarozza, D., Hinna, A., Gnan, L. (2011). Can Information Systems facilitate the integration of New Public Management and Public Governance? Evidence from an Italian public organization. *Information Polity*. No. 15, 23 – 34. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-12-14]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ad628462-68e4-42c6-8b37-ee077c288fc5%40sessionmgr15&vid=5&hid=24>>.
63. United Nations (1997). *Good governance – and sustainable human development*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2010-12-30]. Prieiga per internetą: <<http://mirror.undp.org/magnet/policy/chapter1.htm>>.
64. Vienažindienė, M., Sakalas, A (2008). Naujoji viešojo vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros*

- plėtrai*. Nr. 1 (12), 175 – 182. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-12-14]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf>>.
65. Žilinskas, G. (2010). Specialieji vietos savivaldos principai Lietuvos vietos savivaldoje. *Vadyba*. Nr. 1(17), 69–78. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-12-20]. Prieiga per internetą: <http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2010%2817%29.pdf>.
66. World Bank (1997). *Governance. The World Bank's Experience*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-12-20]. Prieiga per internetą: <http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1994/05/01/000009265_3970716142854/Rendered/PDF/multi0page.pdf>.

DOKUMENTAI

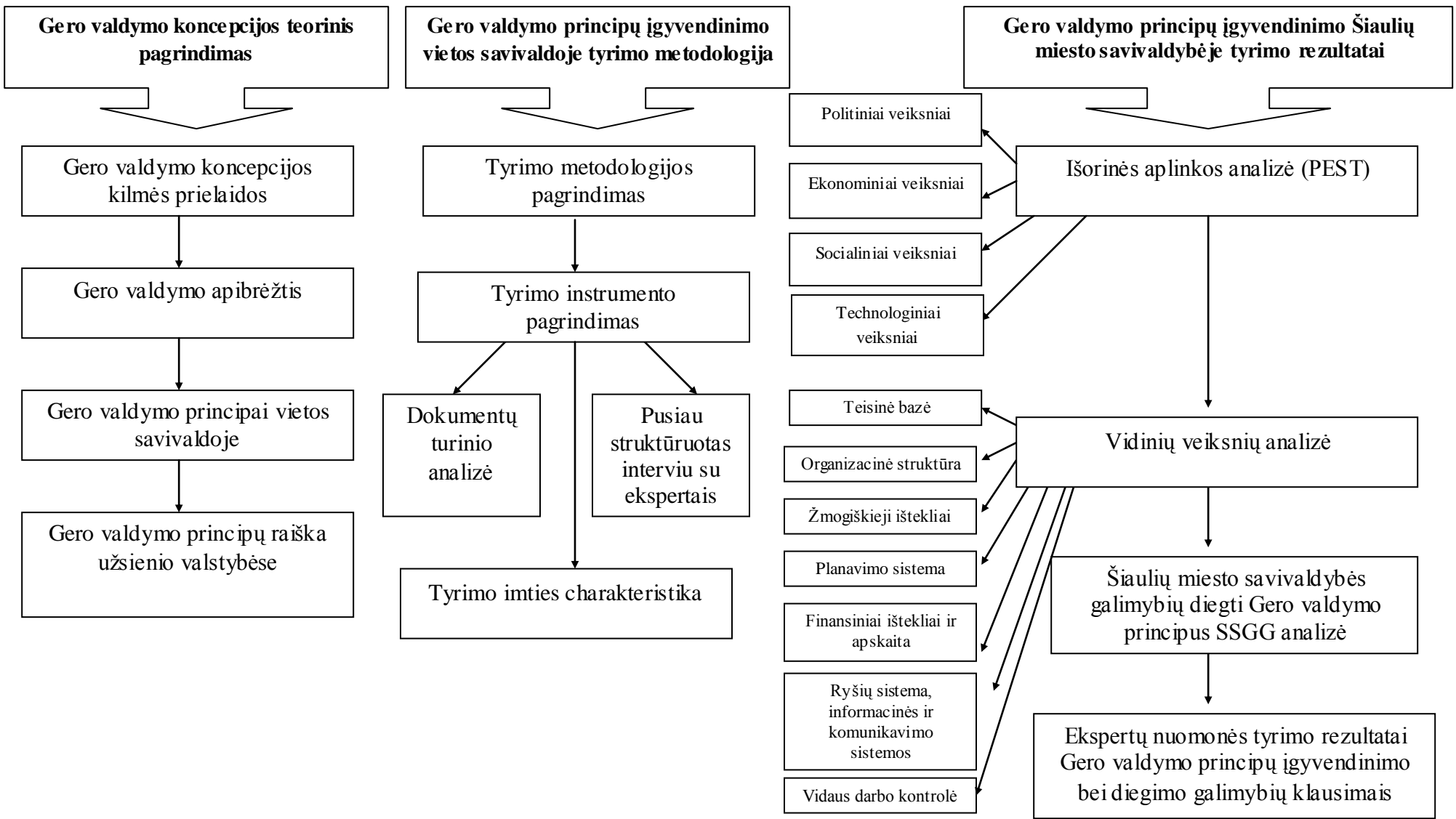
67. *2007–2013 m. Ekonomikos augimo veiksmų programa*. 2009 lapkričio 5 d. Vilnius. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-05-17]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/teises_aktai/Veiksmu_programos/2VP_2009_11_05.pdf>.
68. *2010 – 2012 metų Šiaulių miesto savivaldybės strateginis veiklos planas*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-01-06]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/veikla/strateginis_planas.php>.
69. *Apskaitos skyriaus nuostatai*. 2011 m. lapkričio 2 d., Nr. AP- 635. Šiauliai. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-04-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/savivaldybe/nuostatai/apskaita.pdf>>.
70. *Centralizuoto vidaus audito skyriaus nuostatai*. 2009 m. gruodžio 1 d., Nr. AP-476. Šiauliai. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-03-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/savivaldybe/nuostatai/auditas.pdf>>.
71. *Centralizuoto vidaus audito skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas* (2012). [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-04-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/savivaldybe/pareigines/auditas/ved.pdf>>.
72. *Ekonomikos skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas* (2012). [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-04-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/savivaldybe/pareigines/ekonomika/ved2.pdf>>.

73. *Elektroninės valdžios koncepcija*. 2002 m. gruodžio 31 d., Nr. 2115. Vilnius. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-03-02]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=198184>.
74. Europos Sąjungos Taryba (2006). *Atnaujinta ES tvaraus vystymosi strategija*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-03-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.am.lt/VI/files/0.207844001174307767.pdf>>.
75. *Finansų skyriaus nuostatai*. 2010 m. kovo 8 d., Nr. AP-89. Šiauliai. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-04-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/savivaldybe/nuostatai/finansai.pdf>>.
76. *Finansų skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas* (2012). [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-04-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/savivaldybe/pareigines/finansai/ved.pdf>>.
77. *Inovacijų ir Gero valdymo vietos lygmeniu strategija* (angl. *The Strategy for Innovation and Good Governance at Local level*) (2008). [interaktyvus] [žiūrėta: 2010-12-29]. Prieiga per internetą: <http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/strategy_innovation/Strategy_Brochure_E.pdf>.
78. *Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis* (2011). [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-03-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/index.php?id=307>>.
79. *Lietuvos Respublikos Biudžeto sandaros įstatymas*. 2003 m. gruodžio 23 d., Nr. IX-1946. Vilnius. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-03-05]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=224487>.
80. *Lietuvos Respublikos Biudžeto sandaros įstatymas*. 2001 m. gruodžio 29 d., Nr. I-430. Vilnius. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-03-05]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=415917>.
81. *Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas*. 2002 m. balandžio 23 d., Nr. IX-855. Vilnius. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-03-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.litlex.lt/scripts/sarastas.dll?Tekstas=1&Id=54378>>.
82. *Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“*. 2012 m., Nr. XIP-3889(2). Vilnius.
83. *Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatymas*. 2006 m. birželio 27 d., Nr. X-736. Vilnius. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-03-05]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279823&p_query=&p_tr2>.

84. *Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas*. 2008 m. rugsėjo 15 d., Nr. X-1722. Vilnius. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-03-02]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=327811&p_query=&p_tr2=>>.
85. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“*. 2010 m. rugpjūčio 25 d., Nr. 1220. Vilnius. [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-03-25]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=379982>.
86. *Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2010 metų veiklos ataskaita* (2011). [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-04-29]. Prieiga per internetą: <<http://web.siauliai.lt/aktai/nsdoc.asp?did=16115>>.
87. *Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011 metų veiklos ataskaita* (2012). [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-04-29]. Prieiga per internetą: <<http://web.siauliai.lt/aktai/nsdoc.asp?did=16115>>.
88. *Šiaulių miesto savivaldybės administracijos nuostatai*. 2008 m. gruodžio 18 d., Nr. T-390. Šiauliai. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-01-07]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/shared/view.php?linkback=../informacija/struktura.php&kalba=lt&tema=savivaldybe-nuostatai&menu=1&title=Administracijos%20veiklos%20nuostatai>>.
89. *Šiaulių miesto savivaldybės mero 2011 metų darbo ataskaita* (2012). [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-03-25]. Prieiga per internetą: <<http://web.siauliai.lt/aktai/nsdoc.asp?did=16114>>.
90. *Šiaulių miesto savivaldybės tarybos valdančiosios koalicijos 2011 – 2015 metų veiklos programa* (2011). [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-04-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/ti/taryba/k-programa.pdf>>.
91. *Šiaulių miesto savivaldybės 2012–2014 metų veiklos planas*. 2012 m. vasario 23 d., Nr. T–34. Šiauliai. [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-04-25]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/veikla/sp/sp12-14/Situacijos_analize.pdf>.
92. *Valstybės ilgalaikės raidos strategija*. 2002 m. lapkričio 12 d., Nr. IX-1187. Vilnius. [interaktyvus] [žiūrėta: 2011-03-02]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=193888>.

PRIEDAI

GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS VIETOS SAVIVALDOJE: ŠIAULIŲ MIESTO ATVEJIS



GERO VALDYMO PRINCIPŲ DIEGIMO VIETOS SAVIVALDOJE HIPOTETINIS MODELIS

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Teorinės dalies metodologinis pagrindimas

Skyriaus pavadinimas	Autoriai/ Apibūdinimas
Gero valdymo koncepcijos kilmės prielaidos	Larbi (1999); Domarkas (2004, 2011); Drechler (2005); Staponkienė (2005); Dunleavy, Margetts, Bastow ir kt. (2006); Smalskys, Skietrys (2008); Tumėnas (2008;)Vienažindienė, Sakalas (2008); Kavaliauskaitė, Jucevičius, (2009); Raipa (2009, 2010); Guogis, (2010); Gudelis, Patapas (2010); Pivoras, Visockytė (2011); Denhardt (2011); Nakrošis (2011); Trotta, Scarozza, Hinna ir kt., (2011).
Gero valdymo apibrėžties įvairovė	Kanados Tarptautinė Plėtros Agentūra (angl. <i>Canadian International Development Agency, CIDA</i>) (1996); Jungtinių Tautų vystymo programa (angl. <i>United Nations Development Programme</i>) (1997); Pasaulio bankas (angl. <i>World Bank</i>) (1997); Doornbos (2003, 2004); Drechsler (2004); Mitlin (2004); Pettai, Illing (2004); Tarptautinis Valiutos Fondas (angl. <i>International Monetary Fund</i>) (2005); Domarkas (2005); Raipa (2007); Ladi (2008); Barcevičius (2008); Farrington (2009); Kargbo (2009); Negrut, Costache, Maftai ir kt. (2010); Palidauskaitė (2010); Šaparnienė (2010); Pivoras, Visockytė (2011).
Gero valdymo principai vietos savivaldoje	Jungtinių Tautų vystymo programa (angl. <i>United Nations Development Programme</i>) (1997); Čiegis (2003); Domarkas (2004); Kiškis, Kraujelytė (2005); Backūnaitė (2006); Domarkas, Juknevičienė (2007); Obrazcovas, Savas (2007); Inovacijų ir Gero valdymo vietos lygmeniu strategija (angl. <i>The Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level</i>) (2008); Barcevičius (2008); Juknevičienė (2008); Marcinkevičiūtė, Petrauskienė (2008); Negrut, Costache ir kt. (2010); Šaparnienė (2010); Stasiukynas (2010); Palidauskaitė (2010); Žilinskas (2010); Buškevičiūtė, Raipa (2011); Pivoras, Visockytė (2011); Pelucha, Slavik ir kt. (2011); Raipa (2011).
Gero valdymo principų raiška užsienio valstybėse	Europos Sąjungos statistika ir jos analize matuojant Gerą valdymą keturiuose pagrindinėse srityse: 1. Politikos darba ir efektyvumas (renkami duomenys apie naujus tiesioginius ieškinius Europos Sąjungos Teisingumo Teismui, ES teisės aktų perkėlimą į nacionalinę teisę). 2. Atvirumas ir dalyvavimas (renkami duomenys apie rinkėjų aktyvumą ES Parlamento rinkimuose, elektroninės valdžios prieinamumą ir asmenis, kurie naudojami e. valdžios teikiamomis paslaugomis). 3. Ekonominės priemonės (renkami duomenys, kurie leidžia palyginti aplinkosaugos ir darbo mokesčių dalis visose biudžeto pajamose). 4. Piliečių pasitikėjimas ES institucijomis (renkami duomenys apie ES Tarybą, Europos Parlamentą ir Europos Komisiją ir jais pasitikinčių piliečių procentą).



PAŽYMĖJIMAS

Šis pažymėjimas liudija, kad

Valukonytė Ingrida

2012 m. balandžio 19 d. dalyvavo Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuojamoje
12-ojoje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“.

Pranešimo tema:

„Geras valdymas vietos savivaldoje: principai ir prioritetai“

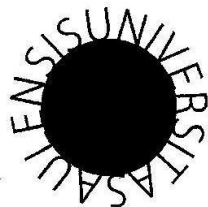
Socialinių mokslų fakulteto dekanas

Šiauliai
2012 m. balandžio 19 d.

Organizatorius: ŠU Socialinių mokslų fakultetas

doc. dr. Gintaras Šaparnis

Registracijos Nr. 4524



ŠIAULIŲ
UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ
FAKULTETAS

DIPLOMAS

Ingridai Valukonytei

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuotoje
12-ojoje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje
„EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“
Naujų vietos savivaldos orientyrų ir galimybių sekcijoje užėmusiai
pirmąją vietą.

Pranešimo tema: „Geras valdymas vietos savivaldoje: principai ir
prioritetai“.

I. vieta

Socialinių mokslų fakulteto
Dekanas

2012-04-23

Gintaras Šaparnis

STRATEGINIS TIKSLAS				
PARENGTI IR PAGRĮSTI HIPOTETINĮ GERO VALDYMO PRINCIPŲ DIEGIMO VIETOS SAVIVALDOJE MODELĮ				
Efekto kriterijai: 1. Parengtas ir pagrįstas modelis.				
1 PROGRAMA				
GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO SAVIVALDOS LYGMENYJE TEORINIO PAGRINDIMO PROGRAMA				
Programos tikslai	Rezultato kriterijai	Uždaviniai	Produkto kriterijai	Programos realizavimo priemonės
<u>1. Išnagrinėti Gero valdymo koncepcijos teorinius aspektus.</u>	1. Išanalizuotos mokslinės literatūros ir kitų šaltinių (pvz. Jungtinių tautų vystymosi programos, International Monetary Fund informacijos ir kt.) skaičius.	1. Išanalizuoti Gero valdymo koncepcijos kilmės prielaidas	1. Panaudotų mokslo šaltinių skaičius.	Larbi (1999); Domarkas (2004, 2011); Drechler (2005); Staponkienė (2005); Dunleavy, Margetts, Bastow ir kt. (2006); Smalskys, Skietrys (2008); Tumėnas (2008); Vienažindienė, Sakalas (2008); Kavaliauskaitė, Jucevičius, (2009); Raipa (2009, 2010); Guogis, (2010); Gudelis, Patapas (2010); Pivoras, Visockytė (2011); Denhardt (2011); Nakrošis (2011); Trotta, Scarozza, Hinna ir kt., (2011).
		2. Apibūdinti Gero valdymo apibrėžties esmę, pateikti įvairių autorių Gero valdymo definicijas bei atlikti jų lyginamąją analizę.	1. Panaudotų mokslo šaltinių skaičius. 2. Pateiktų Gero valdymo sampratų skaičius.	Kanados Tarptautinė Plėtros Agentūra (angl. <i>Canadian International Development Agency, CIDA</i>) (1996); Jungtinių Tautų vystymo programa (angl. <i>United Nations Development Programme</i>) (1997); Pasaulio bankas (angl. <i>World Bank</i>) (1997); Doornbos (2003, 2004); Drechsler (2004); Mitlin (2004); Pettai, Illing (2004); Tarptautinis Valiutos Fondas (angl. <i>International Monetary Fund</i>) (2005); Domarkas (2005); Raipa (2007); Ladi (2008); Barcevičius (2008); Farrington (2009); Kargbo (2009); Negrut, Costache, Maftai ir kt. (2010); Palidauskaitė (2010); Šaparnienė (2010); Pivoras, Visockytė (2011).
<u>2. Išanalizuoti Gero valdymo principus vietos savivaldoje</u>	1. Išanalizuotos mokslinės literatūros ir kitų šaltinių skaičius.	1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie Gero valdymo principus savivaldoje ir plačiau juos apibūdinti.	1. Panaudotų mokslo šaltinių skaičius.	Jungtinių Tautų vystymo programa (angl. <i>United Nations Development Programme</i>) (1997); Čiegis (2003); Domarkas (2004); Kiškis, Kraujelytė (2005); Backūnaitė (2006); Domarkas, Juknevičienė (2007); Obrazcovas, Savas (2007); Inovacijų ir Gero valdymo vietos lygmeniu strategija (angl. <i>The Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level</i>) (2008); Barcevičius (2008); Juknevičienė (2008); Marcinkevičiūtė, Petrauskienė (2008); Negrut, Costache ir kt. (2010); Šaparnienė (2010); Stasiukynas (2010); Palidauskaitė (2010); Žilinskas (2010); Buškevičiūtė, Raipa (2011); Pivoras, Visockytė (2011); Pelucha, Slavik ir kt. (2011); Raipa (2011).

3. <u>Gero valdymo principų raška užsienio valstybėse</u>	1. Išanalizuotų statistinių duomenų skaičius.	1. Išnagrinėti statistinius duomenis. 2. Išnagrinėti Gero valdymo principų rodiklius.	1. Peržiūrėtų statistinių duomenų bazių skaičius. 2. Gero valdymo principų statistinių rodiklių skaičius.	Europos Sąjungos statistika ir jos analize matuojant Gerą valdymą keturiose pagrindinėse srityse: 1. Politikos daroma ir efektyvumas (renkami duomenys apie naujus tiesioginius ieškinius Europos Sąjungos Teisingumo Teismui, ES teisės aktų perkėlimą į nacionalinę teisę). 2. Atvirumas ir dalyvavimas (renkami duomenys apie rinkėjų aktyvumą ES Parlamento rinkimuose, elektroninės valdžios prieinamumą ir asmenis, kurie naudojami e. valdžios teikiamomis paslaugomis). 3. Ekonominės priemonės (renkami duomenys, kurie leidžia palyginti aplinkosaugos ir darbo mokesčių dalis visose biudžeto pajamose). 4. Piliečių pasitikėjimas ES institucijomis (renkami duomenys apie ES Tarybą, Europos Parlamentą ir Europos Komisiją ir jais pasitikinčių piliečių procentą).
---	---	--	--	---

2 PROGRAMA

GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO SA VIVALDOS LYGMENYJE PRAKTINIO PAGRINDIMO PROGRAMA

Programos tikslai	Rezultato kriterijai	Uždaviniai	Produkto kriterijai	Programos realizavimo priemonės
<u>1. Suformuoti ir išnagrinėti dokumentų sistema, reikalinga Gero valdymo principų įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje atskleidimui.</u>	1. Suformuota dokumentų sistema. 2. Išnagrinėtų dokumentų skaičius.	1. Atlikti išorinės aplinkos (PEST) analizę.	1. Atskleistas ir pagrįstas Gero valdymo principų įgyvendinimas Šiaulių m. savivaldybėje	<ul style="list-style-type: none"> • Politiniai veiksniai: <ol style="list-style-type: none"> 1. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu, Nr. IX-1187, patvirtinta Valstybės ilgalaikės raidos strategija. 2. 2006 m. birželio 26 d. Europos Vadovų Tarybos patvirtinta atnaujinta ES tvaraus vystymosi strategija. 3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugpjūčio 25 d. nutarimu Nr. 1220 patvirtinta nauja Strateginio planavimo metodikos redakcija. 4. 2012 m. kovo 15 d. priimtas Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, Nr. XIP-3889(2). • Ekonominiai veiksniai: <ol style="list-style-type: none"> 1. Lietuvos Respublikos Biudžeto sandaros įstatymas (Žin., 2011, Nr. 24-596). • Socialiniai veiksniai: <ol style="list-style-type: none"> 1. Šiaulių m. sav. mero 2011 metų darbo ataskaita (2012). • Technologiniai veiksniai: <ol style="list-style-type: none"> 1. 2007–2013 m. <i>Ekonomikos augimo veiksmų programa</i>. 2009 lapkričio 5 d. Vilnius. 2. Lietuvos Respublikos statistikos departamento informacija apie elektroninių paslaugų teikimą valstybės ir savivaldybių valdymo įstaigose, namų ūkius, kurie turi kompiuterius, prieigas prie interneto ir pan.
		2. Atlikti vidinių veiksmų analizę (teisinė bazė, organizacinė struktūra,	1. Atskleisti ir pagrįsti Gero valdymo principų įgyvendinimo vidiniai pajėgumai Šiaulių m. savivaldybėje.	<ul style="list-style-type: none"> • Teisinės bazės analizė: <ol style="list-style-type: none"> 1. 2002 m. balandžio 23 d. priimtas Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas, Nr. IX-855; 2. 2006 m. birželio 27 d. priimtas Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatymas, Nr. X-736;

		žmogiškieji ištekliai, planavimo sistema, finansiniai ištekliai ir apskaita, vidaus darbo kontrolė).		<p>3. 2008 m. rugsėjo 15 d. priimtas Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas, Nr. X-1722.</p> <p>4. 2008 m. gruodžio 18 d. patvirtinti Šiaulių miesto savivaldybės administracijos nuostatai, Nr. T-390.</p> <p>5. 2011 m. rugsėjo 29 d. patvirtintas Šiaulių miesto savivaldybės tarybos veiklos reglamentas, Nr. T-253.</p> <p>6. 2011 m. gegužės 12 d. patvirtinti Šiaulių miesto tarybos etikos komisijos nuostatai, Nr. T-149.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Žmogiškųjų išteklių analizė: <ol style="list-style-type: none"> 1. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011 metų veiklos ataskaita. 2. 2010 – 2012 metų Šiaulių miesto savivaldybės strateginis veiklos planas. 3. 2011 m. Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimai. 4. Šiaulių miesto savivaldybės 2012 – 2014 metų veiklos planas. • Organizacinė struktūra: <ol style="list-style-type: none"> 1. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011 metų veiklos ataskaita. 2. 2010 – 2012 metų Šiaulių miesto savivaldybės strateginis veiklos planas. 3. Šiaulių miesto savivaldybės 2012 – 2014 metų veiklos planas. • Finansinių išteklių ir apskaitos analizė: <ol style="list-style-type: none"> 1. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011 metų veiklos ataskaita. 2. 2010 – 2012 metų Šiaulių miesto savivaldybės strateginis veiklos planas. 3. Šiaulių miesto savivaldybės 2012 – 2014 metų veiklos planas. 4. Finansų skyriaus nuostatai, 2010, Nr. AP-89. 5. Apskaitos skyriaus nuostatai, 2011, Nr. AP- 635.
<u>2. Atlikti ekspertų apklausa ir gautų apklausos rezultatų analizę.</u>	1. Apklaustų ekspertų skaičius.	<p>1. Sudaryti ekspertų interviu klausimyną.</p> <p>2. Atlikti ekspertų nuomonių apie Gero valdymo principų įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje analizę.</p>	<p>1. Ekspertų nuomonėmis atskleistos ir pagrįstos Gero valdymo principų įgyvendinimo savivaldybėje išvados.</p> <p>2. Remiantis ekspertų nuomonėmis, parengtos Gero valdymo principų diegimo vietos savivaldoje rekomendacijos bei parengtas ir pagrįstas hipotetinis Gero valdymo principų diegimo vietos savivaldoje modelis.</p>	Remiantis Gero valdymo koncepcijos teoriniais aspektais ir Gero valdymo principų įgyvendinimo teorinėmis prielaidomis bei dokumentų turinio analize, sudaryti ekspertų apklausos klausimyną. Išanalizavus, susisteminus ekspertų nuomones, daromos išvados ir praktinės rekomendacijos bei sudaromas ir pagrindžiamas hipotetinis Gero valdymo principų diegimo vietos savivaldoje modelis.

GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS VIETOS SAVIVALDOJE: ŠIAULIŲ MIESTO ATVEJIS

Gerbiamas eksperte,

Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti Gero valdymo (angl. *Good Governance*) principų įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje.

Tyrimu siekiama atsakyti į klausimus:

- Kokiu lygiu yra įgyvendinami Gero valdymo principai Šiaulių miesto savivaldybėje?
- Kokios priežastys lemia, jog tam tikrų Gero valdymo principų įgyvendinimo lygis yra aukštesnis, o kitų – žemesnis?
- Kokiu lygiu turėtų būti įgyvendinami Gero valdymo principai Šiaulių miesto savivaldybėje?
- Kokios yra galimybės diegti Gero valdymo principus Šiaulių miesto savivaldybėje?

Siekiant išsamiai ir objektyviai ištirti Gero valdymo principų įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje, **Jūsų nuomonė yra itin svarbi ir reikalinga.**

BENDRI DUOMENYS APIE EKSPERTĄ:

Vardas Pavardė (nebūtina): _____ Pareigos: _____ Darbo patirtis užimamose pareigose (metais): _____ Darbo patirtis viešajame sektoriuje (metais): _____ Išsilavinimas: _____

APKLAUSOS LAPAS – KLAUSIMYNAS

1. Įvertinkite, kokiu lygiu, Jūsų nuomone, yra įgyvendinami Gero valdymo principai Šiaulių miesto savivaldybėje. (dešimtbalėje sistemoje: 1-4 – žemas; 5-7 – vidutiniškas; 8-10 – aukštas). Žymėkite ✓ arba ✗.

Gero valdymo principai		Vertinimo balai									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo										
2	Reagavimo į visuomenės poreikius										
3	Veiksmingumo ir efektyvumo										
4	Atvirumo ir skaidrumo										
5	Įstatymų viršenybės										
6	Etiško elgesio										
7	Kompetencijų ir gebėjimų										
8	Inovacijų ir atvirumo pokyčiams										

9	Tvarumo (darnos, subalansuotumo) ir ilgalaikės orientacijos																		
10	Patikimo finansų valdymo																		
11	Žmogaus teisių, kultūrinės įvairovės ir socialinės sanglaudos																		
12	Atskaitomybės																		

2. Jūsų nuomone, kodėl principai, kuriuos Jūs įvertinote žemiausiais (1-4)/ vidutiniais (5-7) balais yra sunkiai įgyvendinami savivaldybėje? Kokios priežastys tai lemia?

3. Jūs įvertinote, kad principai yra mažai įgyvendinami Šiaulių miesto savivaldybėje. Kaip Jūs manote, kaip reikėtų didinti jų įgyvendinimo lygį?

4. Pagrįskite, kokie veiksniai, konkretūs rezultatai, Jūsų nuomone, įrodo, jog Gero valdymo principai, kuriuos Jūs įvertinote aukštais balais (8-10) yra įgyvendinami Šiaulių miesto savivaldybėje?

5. Kaip manote, gal yra principų, kurių įgyvendinimui nepagrįstai skiriama per didelė svarba, susidomėjimas? Galbūt kai kurie principai Šiaulių miesto savivaldybei yra tiesiog neaktualūs? Jei taip, tai kodėl ir įvardinkite, kokie, jūsų nuomone, yra šie principai? Jei ne, kodėl manote, kad šie principai yra būtent aktualūs vietos savivaldoje?

GERO VALDYMO PRINCIPŲ DIEGIMO GALIMYBĖS

6. Kaip manote, ar reikalingas mažiausiai/ vidutiniškai įgyvendinamų Gero valdymo principų diegimas/ aktyvesnis diegimas Šiaulių miesto savivaldybėje? Jei taip, įvardinkite juos.

7. Kokią mažiausiai/ vidutiniškai įgyvendinamų Gero valdymo principų diegimo Šiaulių miesto savivaldybėje naudą Jūs įžvelgiate?

8. Jūsų nuomone, ar Šiaulių miesto savivaldybė yra pakankamai pasirengusi diegti Gero valdymo principus? Kokie veiksniai tai rodo?

9. Jūsų nuomone, su kokiais problemomis, trukdžiais galima susidurti diegiant šiuos principus Šiaulių miesto savivaldybėje?

10. Kokios, Jūsų manymu, priemonės padėtų mažinti problemas, trukdžius, su kuriais galima susidurti diegiant mažiausiai/ vidutiniškai įgyvendinamus Geros valdymo principus?

11. Įvertinkite, koku lygiu, Jūsų nuomone, turėtų būti įgyvendinami Gero valdymo principai Šiaulių miesto savivaldybėje. (dešimtbalėje sistemoje: 1-4 – žemas; 5-7 – vidutiniškas; 8-10 – aukštas). Žymėkite ✓ arba ✗.

Gero valdymo principai		Vertinimo balai												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Sąžiningų rinkimų organizavimo, atstovavimo ir piliečių dalyvavimo													
2	Reagavimo į visuomenės poreikius													
3	Veiksmingumo ir efektyvumo													
4	Atvirumo ir skaidrumo													
5	Įstatymų viršenybės													
6	Etiško elgesio													
7	Kompetencijų ir gebėjimų													
8	Inovacijų ir atvirumo pokyčiams													
9	Tvarumo (damos, subalansuotumo) ir ilgalaikės orientacijos													
10	Patikimo finansų valdymo													
11	Žmogaus teisių, kultūrinės įvairovės ir socialinės sanglaudos													
12	Atskaitomybės													

Komentaras

Dėkoju už Jūsų laiką bei išsakytą nuomonę.

ELEKTRONINĖS DEMOKRATIJOS STIPRINIMAS ŠIAULIŲ MIESTE IR REGIONE

Projekto tikslas – Šiaulių miesto ir regiono elektroninės demokratijos sistemos įgyvendinimas, stiprinant savivaldybių veiklos skaidrumą, efektyvumą ir visuomenės bendruomeniškumą. Projekto metu planuojama įgyvendinti rengiamų ir priimamų teisės aktų perkėlimą į elektroninę terpę, jų aktualizavimą ir pateikimą administracijų internetiniuose tinklalapiuose, užtikrinant patogų paieškos mechanizmą. Teisės aktų publikavimo sistema taip pat bus pritaikyta rengiamų sprendimų projektų publikavimui, užtikrinant tiesiogines sąsajas su įstaigų dokumentų valdymo sistemomis. Bus sudarytos sąlygos transliuoti Savivaldos tarybų posėdžius, užtikrinant galimybę gyventojams susipažinti su sprendimų priėmimo eiga ir regiono politikų darbo procesu, sudarytos galimybės balsavimų rezultatus pateikti savivaldybių tinklalapiuose realiu laiku, iškart po balsavimo. Projekto tikslinė grupė – savivaldybių politikai, tarnautojai, bendruomenių nariai. Elektroninės demokratijos priemonės suteiks papildomas galimybes gyventojams reikšti nuomonę įvairiais savivaldybės gyvenimo klausimais, teikti pastabas dėl vietos valdžios institucijų rengiamų teisės aktų, susipažinti su aktualia, operatyvia ir lengvai pasiekiamą informacija apie vietos valdžios institucijų rengiamus ir priimtus sprendimus, diskutuoti, keisti nuomonėmis. Įgyvendinus projektą bus paremtos 7 savivaldybių darbo procesų viešinimo elektroninėje terpėje įgyvendinimo paslaugos: 7 savivaldybėse atnaujintos internetinės svetainės pagal galiojančius teisės aktus, įdiegiant e-informavimo, e-prenumeratos, e-forumo, e-skundų, e-iniciatyvų, e-apklausų, e-prašymų modulius; atnaujintos ar sukurtos 7 savivaldybių Tarybų posėdžių transliavimo ir priimtų sprendimų pateikimo interneto svetainėse sistemos. Įdiegtų paslaugų pagalba bus atliekamos apklausos, kad įvertinti kaip siekiamas rezultatų rodiklis (70 %).

Projekto įgyvendinimo laikotarpis – 2009 m. gruodžio 1 d. – 2012 m. vasario 29 d.

Bendra projekto vertė – 2 037 149 Lt.

Pareiškėjas ir vykdytojas – Šiaulių miesto savivaldybės administracija.

Projekto partneriai: Akmenės, rajono savivaldybė, Joniškio raj. savivaldybė, Kelmės raj. savivaldybė, Pakruojo raj. savivaldybė, Radviliškio raj. savivaldybė, Šiaulių raj. Savivaldybė. Projektui įgyvendinti lėšų siekiama gauti pagal 2007–2013 m. Ekonomikos augimo veiksmų programos 3 prioriteto „Informacinė visuomenė visiems“ priemonę Nr. VP2-3.1-IVPK-05-R „Elektroninė demokratija: regionai“. Tikimasi, kad projekto įgyvendinimas sudarys sąlygas modernizuoti Savivaldybių lygmens viešojo administravimo sistemas, aktyvinti Šiaulių regiono savivaldybių ir jos gyventojų sąveiką, didinti Savivaldybių veiklos skaidrumą, užtikrinti gyventojams aktualios informacijos prieinamumą, stiprinti visuomenės bendruomeniškumą.

Šaltinis: *Elektroninės demokratijos stiprinimas Šiaulių mieste ir regione*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2012-04-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/projektas?id=22400>>.

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos struktūra

