



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

MORTA BUTKĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**PILIEČIŲ E. DALYVAVIMAS VIEŠOJO VALDYMO SKAITMENINĖS
TRANSFORMACIJOS KONTEKSTE**

Darbo vadovė: asist. dr. Violeta Kiurienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Morta Butkė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas <i>Public Governance</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Piliečių e. dalyvavimas viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste <i>Citizen E. participation in the Context of Digital Transformation of Governance</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Morta Butkė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

TURINYS

IVADAS	11
1. PILIEČIŲ E. DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO SKAITMENINĖS TRANSFORMACIJOS KONTEKSTE TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA	16
1.1. Piliečių e. dalyvavimo samprata ir būdai	16
1.1.1. E. dalyvavimo koncepcija	16
1.1.2. E. dalyvavimo lygmenys ir priemonės	19
1.1.3. Piliečių e. dalyvavimo viešajame valdyme teisiniai pagrindai	24
1.1.3.1. Tarptautiniai strateginiai dokumentai ir teisės aktai	25
1.1.3.2. Nacionaliniai strateginiai dokumentai ir teisės aktai	26
1.2. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos teoriniai aspektai	28
1.2.1. Viešojo valdymo koncepcija ir kaitos priežastys	28
1.2.2. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos samprata ir lygmenys	32
1.3. Hipotetinis piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste modelis	35
2. PILIEČIŲ E. DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO SKAITMENINĖS TRANSFORMACIJOS KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA	39
2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas	39
2.2. Tyrimo metodai ir jų taikymas	41
2.2.1. Mokslinės literatūros analizės metodas	41
2.2.2. Dokumentų analizės metodas	41
2.2.3. Iš dalies struktūruoto interviu metodas	43
2.3. Tyrimo etika	44
3. PILIEČIŲ E. DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO SKAITMENINĖS TRANSFORMACIJOS KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI	45
3.1. Piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste Šiaulių ir Telšių apskričių savivaldybių dokumentų analizės rezultatai	45
3.2. Savivaldybės administravimo subjektų atstovų nuomonės apie piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste rezultatų analizė	50
3.2.1. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos požymiai	51
3.2.2. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos technologinio lygmens objektai	52
3.2.3. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekstinio lygmens veiksniai	55
3.2.4. E. dalyvavimo lygmenys ir naudojami būdai	59
3.2.5. E. dalyvavimą skatinantys būdai	62
3.2.6. E. dalyvavimo sąlygojami rezultatai viešajame valdyme	63
3.2.7. Iššūkiai apsunkinantys e. dalyvavimo įgyvendinimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste	65
3.3. Piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste tyrimo apibendrinimas	68
IŠVADOS	72
REKOMENDACIJOS	73
LITERATŪRA	75
PRIEDAI	81
1 priedas. Pažymėjimas patvirtinantis dalyvavimą tarptautinėje mokslinėje konferencijoje	81
2 priedas. Tyrimo loginė schema	82

3 priedas. Iš dalies struktūruoto interviu instrumentas ir jo pagrindimas.....	83
4 priedas. Iš dalies struktūruoto interviu klausimyno gairės.....	84
5 priedas. Sutikimas dalyvauti moksliniame tyrime informantams	85
6 priedas. Pažymėjimas patvirtinantis dalyvavimą jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje.....	86

Butkė, M. (2025). *Piliečių e. dalyvavimas viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste*. Magistro darbas. Vadovė asist. dr. Violeta Kiurienė. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai. 80 p. (86 p.).

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas piliečių e. dalyvavimas viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste. Skaitmeninė transformacija tapo Europos Sąjungos politikos prioritetu, o Europos Komisija akcentavo į žmogų orientuotos skaitmeninės strategijos, užtikrinančios sąžiningą, konkurencingą ir skaidrią skaitmeninę ekonomiką, poreikį. Europos Parlamentas pabrėžia skaitmeninės transformacijos svarbą gerinant viešąsias paslaugas, skatinant skaidrumą ir didinant piliečių dalyvavimą. Skaitmeninei transformacijai viešajame sektoriuje reikia naujų bendradarbiavimo formų, naujų paslaugų ir naujų piliečių bei valdžios institucijų sąveikos formų. Taip pat būtina ugdyti naujus valstybės pareigūnų įgūdžius ir kompetencijas. Veiksminga skaitmeninė transformacija viešajame sektoriuje gali padidinti skaidrumą, atskaitomybę ir piliečių įsitraukimą, galiausiai prisidedant prie geresnio valdymo ir kokybiškesnių viešųjų paslaugų. Skaitmeninė transformacija sąlygoja neišvengiamus viešojo valdymo pokyčius, įskaitant ir e. dalyvavimo plėtotės būtinumą įvairiais lygmenimis. Tyrimo tikslas – atskleisti piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste, vietos savivaldoje, konceptualizuojant bei empiriškai pagrindžiant piliečių e. dalyvavimo šiame kontekste hipotetinį modelį.

Baigiamasis darbas sudarytas iš trijų dalių: teorinės, metodologinės ir empirinės. Baigiamojo darbo teorinėje dalyje konceptualizuota e. dalyvavimo apibrėžtis, identifikuoti e. dalyvavimo lygmenys, priemonės, išanalizuotas e. dalyvavimo teisinis reglamentavimas, viešojo valdymo koncepcija ir kaitos priežastys. Atskleistos skaitmeninės transformacijos bei viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos sampratos ir lygmenys. Suformuotas piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste hipotetinis modelis.

Metodologinėje dalyje pagrindžiama pasirinkta tyrimo metodologija, pristatomi ir pagrindžiami pasirinkti tyrimo metodai jų taikymas ir organizavimas. Apibrėžiama tyrimo etika. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta kokybinė tyrimo strategija bei naudojami kokybiniai tyrimo metodai. Duomenų surinkimui naudoti mokslinės literatūros analizės, dokumentų analizės ir iš dalies struktūruoto interviu metodai.

Tyrimo rezultatai ir suformuotas hipotetinis modelis tarpusavyje turi glaudžias sąsajas. Empirinėje dalyje taip pat išskirti radiniai, kuriais modelis papildytas. Dokumentų analizės rezultatai rodo, kad nors aštuoniose Lietuvos savivaldybėse e. dalyvavimas yra vystomas, jo plėtra ir efektyvumo lygis skiriasi. Tai rodo, kad Lietuvos savivaldybėse turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys tiek technologijų diegimui, tiek ir gyventojų skaitmeninio raštingumo didinimui, kuris yra laikomas viena iš didžiausių kliūčių, vystant e. dalyvavimą. Iš dalies struktūruoto interviu metu atskleisti e. dalyvavimą galintys skatinti būdai, tokie kaip skaitmeninio raštingumo mokymai, priemonių suteikimas, paskatinimai bei apdovanojimai už piliečių aktyvumą. Tam įtakos turi pagrindiniai iššūkiai, sąlygoti pilietinės visuomenės bei valdžios: nepakankamas gyventojų įsitraukimas, skaitmeninio raštingumo stoka, reikiamų priemonių neturėjimas, vyresnių gyventojų pasipriešinimas technologijoms, nepasitikėjimas e. sistemų saugumu, teisinio reguliavimo ribojimai viešajam sektoriui, žmogiškųjų išteklių trūkumas, darbuotojų kompetencijų tobulinimo stoka, ribotas biudžetas, lyderystės stoka. Tyrimo rezultatai rodo, kad iki šiol savivaldybės stengiasi diegti e. dalyvavimą, plėtoti mechanizmus ir priemones, tačiau potencialas dar nėra išnaudotas.

Raktiniai žodžiai: e. dalyvavimas, viešasis valdymas, skaitmeninė transformacija, viešojo valdymo skaitmeninė transformacija.

Butkė, M. (2025). *Citizen E-participation in the Context of Digital Transformation of Governance*. Master's thesis. Supervisor – Assoc. Dr. Violeta Kiurienė. Vilnius University, Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai. 80 p. (86 p.).

SUMMARY

The master's thesis analyzes citizens' e-participation in the context of the digital transformation of public governance. Digital transformation has become a policy priority of the European Union, and the European Commission has emphasized the need for a people-centered digital strategy that ensures a fair, competitive and transparent digital economy. The European Parliament emphasizes the importance of digital transformation in improving public services, promoting transparency, and increasing citizen participation. Digital transformation in the public sector requires new forms of cooperation, new services, and new forms of interaction between citizens and government institutions. It is also necessary to develop new skills and competencies of public officials. Effective digital transformation in the public sector can increase transparency, accountability, and citizen engagement, contributing to better governance and higher-quality public services. Digital transformation leads to inevitable changes in public governance, including the necessity of developing e-participation at various levels. The aim of the study is to reveal the e-participation of citizens in the context of the digital transformation of public governance in local government by conceptualizing and empirically justifying a hypothetical model of e-participation in this context.

The thesis consists of three parts: theoretical, methodological, and empirical. In the theoretical part of the thesis, the definition of e-participation is conceptualized, e-participation levels and measures are identified, the legal regulation of e-participation, the concept of public governance and the reasons for change are analyzed. The concepts and levels of digital transformation and digital transformation of public governance are revealed. A hypothetical model of citizens' e-participation in the context of digital transformation of public governance is formed.

The methodological part justifies the chosen research methodology, presents, and justifies the chosen research methods, their application and organization. The ethics of the research are defined. A qualitative research strategy was chosen to conduct the research and qualitative research methods were used. The methods of scientific literature analysis, document analysis and partially structured interviews were used to collect data.

The results of the research and the formed hypothetical model have close links with each other. The empirical part also identifies findings that have been added to the model. The results of the document analysis show that although e-participation is being developed in eight Lithuanian municipalities, its development and level of effectiveness vary. This shows that Lithuanian municipalities should pay more attention to both the implementation of technologies and the increase of the digital literacy of residents, which is considered one of the biggest obstacles to the development of e-participation. During the semi-structured interview, methods that can promote e-participation were revealed, such as digital literacy training, provision of tools, incentives and awards for citizen activity. This is influenced by the main challenges posed by civil society and government: insufficient involvement of residents, lack of digital literacy, lack of necessary tools, resistance of older residents to technologies, distrust of the security of e-systems, restrictions of the legal framework for the public sector, lack of human resources, lack of staff competence development, limited budget, lack of leadership. The results of the study show that so far municipalities are trying to implement e-participation, develop mechanisms and tools, but the potential has not yet been exploited.

Keywords: e. participation, public governance, digital transformation, digital transformation of governance.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1 lentelė. E. dalyvavimo teorinės apibrėžtys.....	17
1.1.2 lentelė. Teisės aktai reglamentuojantys piliečių e. dalyvavimą.....	25
1.2.1 lentelė. Skirtingų viešojo sektoriaus valdymo paradigų koordinavimo mechanizmai ir valdymo principai.....	29
1.2.2 lentelė. Viešojo valdymo teorinės apibrėžtys.....	31
1.2.3 lentelė. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos teorinės apibrėžtys.....	33
1.2.4 lentelė. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos lygmenys, jų objektai ir veiksniai.....	34
3.1.1 lentelė. E. dalyvavimo įgyvendinimas nagrinėjamose savivaldybėse.....	49
3.2.1 lentelė. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos požymiai.....	51
3.2.2 lentelė. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos technologinio lygmens objektai.....	53
3.2.3 lentelė. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekstinio lygmens veiksniai.....	55
3.2.4 lentelė. E. dalyvavimo lygmenys ir naudojami būdai.....	60
3.2.5 lentelė. Papildomi būdai skatinantys e. dalyvavimą.....	63
3.2.6 lentelė. E. dalyvavimo sąlygojami rezultatai viešajame valdyme.....	64
3.2.7 lentelė. Su piliečiais susiję iššūkiai, apsunkinantys e. dalyvavimo įgyvendinimą.....	65
3.2.8 lentelė. Su valdžia susiję iššūkiai, apsunkinantys e. dalyvavimo įgyvendinimą.....	67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. E. dalyvavimo lygmenų klasifikacijos.....	20
1.2 pav. E. dalyvavimo spektras pagal politinį aspektą ir dalyvavimo lygį bei susijusių priemonių pavyzdžius.....	23
1.3 pav. Hipotetinis piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste modelis.....	36
2.1 pav. Tyrimo eigos schema.....	40
3.1 pav. Analizuojami atvejai bei dokumentų tipai.....	45
3.2 pav. Atnaujintas hipotetinis piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste modelis.....	69

SĄVOKŲ ŽODYNAS

E. dalyvavimas (angl. *E. Participation*) – yra dalyvavimo procesas, kuris sudaro sąlygas šiuolaikinėmis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis, suinteresuotoms šalims aktyviai dalyvauti, keistis informacija viešuosiuose sprendimų priėmimo procesuose, taip skatinant skaidrų ir reprezentatyvų politikos formavimą (Wirtz, Daiser, Binkowska, 2018).

E. demokratija (angl. *E. Democracy*) – informacinių ir ryšių technologijų (IRT) naudojimas siekiant palaikyti demokratinę komunikaciją, kuri apima visus visuomenės (individualių piliečių, neformalių grupių ir oficialių pilietinės visuomenės organizacijų) dalyvavimo lygius ir būdus (Rek, 2024).

E. valdymas (angl. *E. Governance*) – IRT naudojimas viešajame sektoriuje, siekiant pagerinti informacijos ir paslaugų teikimą, skatinti piliečius dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir padaryti valdžią atskaitingesnę, skaidresnę, ir veiksmingesnę (Jingrui, Luning, Yuqiang, 2019).

Informacinės ir ryšių technologijos (IRT) (angl. *Information And Communications Technology*) – technologiniai įrankiai, skirti perduoti informaciją įvairiais formatais bei palengvinti komunikaciją, apimantys tiek techninę, tiek programinę įrangą (Inovacijų agentūra, 2023).

Savivaldybė (angl. *Municipality*) – Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų Lietuvos Respublikos rinkimų kodekso nustatyta tvarka išrinktus savivaldybės tarybą ir savivaldybės merą (Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, 1994, aktuali redakcija 2024-12-01 – 2024-12-31).

Savivaldybės administravimo subjektai (angl. *Municipal Administrative Entities*) – savivaldybės institucijos ir įstaigos, kiti subjektai, turintys teisės aktų suteiktus įgaliojimus, atliekantys jiems pavestas viešojo administravimo funkcijas ir atsakingi už šių funkcijų įgyvendinimą (Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, 1994, aktuali redakcija 2024-10-10 – 2024-11-30).

Skaitmeninė transformacija (angl. *Digital Transformation*) – apima IRT naudojimą, siekiant iš esmės sukurti naujas galimybes viešajam ir privačiajam sektoriui bei visuomenei, ir radikaliai pagerinti veiklos rezultatus (Dobrolyubova, 2021).

Technologinė konvergencija (angl. *Technological Convergence*) – tai įvairių technologinių elementų susiliejimas, siekiant sukurti naujas technologines sritis, kurios atlieka svarbų vaidmenį kuriant naują vertę ir diegiant inovatyvius produktus ir paslaugas (Sun, Yang, Zhong, Tian, Liang, 2024).

Viešasis valdymas (angl. *Public Governance*) – sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesas, kurį inicijuoja viešosios įstaigos ar institucijos arba iš dalies pačios dalyvauja tame procese, sprendžiant visuomeninius klausimus šalyje (Kong, Yoon, 2018).

Viešojo valdymo institucijos (angl. *Public Governace Insitutions*) – subjektai (valstybės politikai, valstybės ir savivaldybės institucijos ir įstaigos, pareigūnai, valstybės tarnautojai, valstybės ar savivaldybės įmonės, viešosios įstaigos, kurių savininkė ar dalininkė yra valstybė ar savivaldybė, asociacijos, akcinės bendrovės ir uždarnosios akcinės bendrovės, kuriose valstybei ar savivaldybei priklauso daugiau kaip 50 procentų balsų visuotiniame akcininkų susirinkime), teisės aktų įgalioti

dalyvauti viešojo valdymo procesuose (Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programa, 2012).

Viešojo valdymo skaitmeninė transformacija (angl. *Digital Transformation of Governance*) – esminiai organizaciniai pokyčiai, įgalinti skaitmeninių technologijų, apima ne tik organizacinę struktūrą, veiklos organizavimą, bet ir formuoja naujus procesus, kultūrą, funkcijas, santykius bei visus kitus organizacijos aspektus (Tangi, Janssen, Benedetti, Noci, 2021).

Vietos savivalda (angl. *Local Municipality*) – savivaldybės bendruomenės savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal Lietuvos Respublikos Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją (Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, 1994, aktuali redakcija 2024-12-01 – 2024-12-31).

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Per pastaruosius du dešimtmečius įvykusi technologinė konvergencija, kartu su milžinišku pasaulinių duomenų srautu, interneto vartotojais, objektais ir prieiga prie duomenų saugyklų padėjo pagrindą skaitmeniniam amžiui. Pamačius skaitmeninių technologijų teikiamas galimybes, organizacijos iki šiol rodo įvairias iniciatyvas tyrinėti skaitmenines technologijas, siekiant pagerinti savo valdymą ir veiklos procesus. Ši dinamika lėmė skaitmeninės transformacijos koncepciją (Novianto, 2023). Skaitmeninimas ir skaitmeninė transformacija yra terminai, kurie šiuolaikinei valdžiai dažnai yra prioretizuojami. Skaitmeninimas apibrėžiamas kaip daugelio socialinio gyvenimo sričių pertvarkymas aplink skaitmeninės komunikacijos ir žiniasklaidos infrastruktūrą. Skaitmeninė transformacija apibrėžiama kaip procesas, kuriuo yra siekiama pagerinti tam tikrų procesų savybes per pokyčius, derinant informacijos, intelekto ir ryšio technologijas (Vial, 2019). Šiandieninė technologijų pažanga daro įtaką verslui, visuomenei bei valdžios institucijoms (Novianto, 2023).

Skaitmeninė transformacija yra vienas prioritetinių klausimų Europos Sąjungos politikoje. Europos Komisija (2020) pažymi, jog Europos Sąjungos skaitmeninė strategija yra orientuota į žmonėms dirbančias technologijas, teisingą bei konkurencingą skaitmeninę ekonomiką, atvirą, demokratinę ir tvarią visuomenę. Tad skaitmeninė transformacija liečia kiekvieną žmogaus gyvenimo sritį, o ši strategija, orientuota į naudą žmonėms, verslo sektoriui bei pasauliui, padės išnaudoti skaitmeninės transformacijos galimybes, laikantis Europos Sąjungos vertybių. Europos Parlamentas (2023) taip pat pažymi, kad skaitmeninė transformacija yra vienas iš svarbiausių Europos Sąjungos prioritetų, kadangi padeda peržiūrėti politiką, galinčią stiprinti Europos pajėgumus besivystančių skaitmeninių technologijų kontekste bei atverti naujas galimybes tobulinant viešąsias paslaugas, reikalingas tiek gyventojams, tiek ir verslo sektoriui. Tai supponuoja, jog skaitmeninė transformacija suteikia daugelį naujų galimybių.

Skaitmeninė transformacija tampa svarbi viešojo valdymo kontekste, kadangi įneša reikšmingų pokyčių, kurie apima sprendimų priėmimą, biurokratinių procedūrų optimizavimą bei valdžios institucijų ir piliečių sąveiką (Herasymiuk, Zabolotenko, Baimuratov, Kofman, Bobrovnik, 2024). Viešojo valdymo srityje lūkesčiai dėl skaitmeninių technologijų yra nepaprastai aukšti. Iki šiol nagrinėjama, ar skaitmeninė transformacija formuoja naują valdymo paradigmą, ar skatina dabartinius viešojo administravimo valdymo pokyčius, yra vieningai sutariama, jog technologijos yra svarbios dabartiniame viešojo valdymo kontekste (Dobrolyubova, 2021). Visuomenės lūkesčiai, susiję su viešajame sektoriuje veikiančių įstaigų gebėjimu teikti kokybiškas viešąsias paslaugas keičiasi dėl skaitmeninės transformacijos ir vis didesnio technologijų indėlio (Kitsios, Kamariotou, Mavromatis, 2023). Skaitmeninė transformacija yra šiuolaikinė pagrindinė socialinio ir ekonominio vystymosi kryptis, žadanti skaitmeninimo naudą visuomenei, viešajam ir privačiam sektoriui. Taigi viešajame valdyje skaitmeninė transformacija tapo skatintina dėl didesnės sąveikos, skaidrumo, piliečių pasitenkinimo ir daugelio kitų veiksnių (Kitsios et al., 2023).

Skaitmeninė transformacija viešajame sektoriuje reiškia naujus darbo su suinteresuotosiomis šalimis būdus, naujų paslaugų teikimo sistemų ir santykių formų kūrimą (Mergel, Edelmann, Haug, 2019). Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos poreikis yra sąlygojamas bendrųjų aplinkos tendencijų, apimančių demokratizaciją, globalizaciją, skaitmenizaciją ir aplinkos savybių. Skaitmeninė viešojo valdymo transformacija padeda geriau atliepti visuomenės lūkesčius bei poreikius, formuoja e. demokratiją (Strata, 2021). Būtent tai supponuoja, kad skaitmeninė transformacija yra sąlygojama itin sparčiai besivystančių technologijų ir e. įrankių, kurie keičia e.

demokratijos praktikas ir koncepciją. Tai reiškia, kad skaitmeninės transformacijos sąlygotos technologijos paskatino specifinių priemonių, leidžiančių piliečiams naudotis elektroninėmis politinio dalyvavimo priemonėmis, atsiradimą (Musial-Karg, 2019).

Šiuolaikinė demokratija yra grindžiama aktyvių piliečių dalyvavimu (Aurylaitė, 2017). Valstybės su piliečių santykio formavimo dedamosios apima informavimą, skatinant piliečius dalyvauti, suteikiant prieigą prie informacijos arba ją pateikiant, konsultavimąsi, įtraukiant piliečius prisidėti prie viešųjų paslaugų teikimo bei viešosios politikos formavimo, ir sprendimų priėmimo, įgalinant piliečius kurti viešąsias paslaugas bei formuoti politiką (Strata, 2021). Vis dėlto, Lietuvos pilietinės visuomenės dalyvavimas yra menkas, todėl svarbu atskleisti efektyvias ir naujas pilietinio dalyvavimo formas, kurios paskatintų įsitraukimą į politinių sprendimų priėmimo procesus (Aurylaitė, 2017). Akcentuotina, jog šiuolaikinė valdysena negali būti įsivaizduojama be aktyvaus piliečių dalyvavimo viešąjoje gyvenimoje bei dalyvavimo priimančiais sprendimus. Todėl pasitelkiant technologijas tikslinga suformuoti atitinkamas erdves, paremtas ketvirtosios pramonės revoliucijos sąlygotomis galimybėmis, įskaitant debesų kompiuteriją, socialinius tinklus bei kitas inovatyvias komunikacijos formas, kurios leidžia intensyviai išvystyti e. dalyvavimą bei įtraukti visuomenę į viešuosius reikalus (Dvorak, Burksienė, Dūda, Obrikenė, Narbutienė, 2020). E. dalyvavimas apibrėžiamas kaip būdas įtraukti piliečius į politikos formavimo ir sprendimų priėmimo procesus, naudojant informacines komunikacines technologijas, kurios laikomos aktyvaus pilietiškumo ir demokratijos gaivinimo katalizatoriumi. Per pastaruosius du dešimtmečius e. dalyvavimui buvo skiriamas didelis dėmesys, susijęs su e. valdžia ir e. valdymu (Demirhan, Öktem, 2023).

Svarbu atkreipti dėmesį, jog vietos savivaldoje piliečių įsitraukimas tampa išskirtinai reikšmingu, kadangi miestai ir rajonai yra veikiami ekonominių, socialinių, kultūrinių, technologinių ir politinių veiksnių pokyčių. Dalyvavimui svarbu, jog piliečiams būtų sukurti dalyvavimo metodai tam, kad jie taptų šių pokyčių dalimi. Todėl skaitmeninių technologijų naudojimas vietos savivaldoje ir sprendimo priėmimo procesuose, įtraukiant piliečius, tampa būtina gero viešojo valdymo dedamąja (Tarihi, Tarihi, Makalesi, 2021). Šios įžvalgos atskleidžia, jog skaitmeninė transformacija sąlygoja naujas technologijas bei e. įrankius, todėl su šia skaitmenine transformacija turėtų kisti e. dalyvavimo samprata bei praktika, siekiant prisitaikyti prie sparčiai kintančios aplinkos bei išnaudoti visą technologijų potencialą piliečių dalyvavimo skatinimui. Tai reiškia, jog e. dalyvavimas ir jo potencialo išnaudojimas yra viena iš skaitmeninės transformacijos teikiamų galimybių.

Temos mokslinis iširtumas. E. dalyvavimas ir viešojo valdymo skaitmeninė transformacija analizuojamas įvairių mokslininkų. Mergel et al. (2019) nagrinėja skaitmeninės transformacijos viešajame sektoriuje reikšmę, atskleisdami, kad skaitmenizacija gali pagerinti viešojo sektoriaus veiklą, jos skaidrumą, viešųjų paslaugų kokybę, visuomenės pasitikėjimą. Viešojo administravimo skaitmeninės transformacijos rezultatus, akcentuodama, kad skaitmeninė transformacija sąlygoja efektyvesnį viešąjį valdymą įvairių lygių valdžios institucijose analizavo Dobrolyubova (2021). Novianto (2023) analizuoja viešojo sektoriaus skaitmeninės transformacijos modelius, teigdamas, kad viešojo sektoriaus skaitmeninė transformacija tampa vis spartesnė įvairiose Europos šalyse. Skaitmeninę transformaciją, ją skatinančius veiksniai ir rezultatus viešojo sektoriaus paslaugų teikimo kontekste analizavo Kitsios et al. (2023).

Demirhan, Öktem (2023) gilinasi į e. dalyvavimą vietos savivaldoje, atskleisdami, kad savivaldybės nėra linkusios investuoti į technologijas, todėl piliečių e. dalyvavimas nėra aktyvus. Taip pat e. dalyvavimą vietos valdyme, nagrinėdami gerąją praktiką ir technologinės infrastruktūros plėtros

galimybes analizavo Tarihi et al. (2021), e. dalyvavimo iššūkius ir galimybes savivaldoje, nustatydami, jog Lietuvoje pasiektas gan aukštas skaitmenizacijos lygis, todėl informacinių technologijų potencialas leidžia įtvirtinti e. valdymą ir e. dalyvavimą nagrinėjo Dvorak ir kt. (2020). Jakutyte (2012) analizavo nevyriausybinių organizacijų veiklą įgyvendinimą per e. dalyvavimo kontekstą, atskleidžiant, kad e. dalyvavimas yra įgyvendinamas tik dalinai ir nėra pakankamas. Piliečių e. dalyvavimo įgalinimą vietos valdžios sprendimų priėmimo procese, naudojant „Facebook“ socialinę platformą nagrinėjo Aurylaitė (2017) ir nustatė, kad e. dalyvavimui trukdo valdžios interakcijos socialiniuose tinkluose stoka.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad tema yra aktuali tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygmeniu. Nors Lietuvoje e. dalyvavimo aspektai yra nagrinėjami, tačiau stinga naujausių tyrimų, kurie plačiau nagrinėtų e. dalyvavimo reiškinį, iššūkius bei galimybes viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste, ypač savivaldos lygmeniu. Anot Dvorak ir kt. (2020) būtent savivaldos lygmenyje stipriausiai reiškiasi demokratija. Dėl šios priežasties šio magistro darbo tyrimui pasirinkti Telšių ir Šiaulių apskričių savivaldybės administravimo subjektai.

Tyrimo problema. Vyriausybės, siekdamos skatinti piliečių e. dalyvavimą, naudoja socialinius tinklus (Adnan, Ghazali, Othman, 2022), diegia elektroninės valdžios technologijas, kad kiekvienas pilietis galėtų pasinaudoti e. dalyvavimo galimybėmis (Choi, Song, 2020). Tačiau didesnio piliečių įsitraukimo į politikos formavimo, sprendimų priėmimo procesą, pasitelkiant informacines ryšio technologijas, rezultatai (atskleidžiantys piliečių įsitraukimą), nėra pakankami. Tai sąlygoja per menkas e. įgalinimas ir menkai išnaudojamos e. dalyvavimą skatinančios priemonės (Demirhan, Öktem, 2023). Nors Lietuvoje pasiektas ganėtinai aukštas skaitmenizacijos lygis (Dvorak ir kt., 2020), o piliečių e. dalyvavimo sprendimų priėmimo procese tendencingumas auga, tačiau remiantis 2022 m. Jungtinių Tautų atlikto visų pasaulio šalių e. dalyvavimo indekso vertinimu, nuo kitų pasaulio šalių vis dar yra atsiliekama (Strata, 2021). Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog dėl skaitmeninės transformacijos yra vis labiau suvokiama būtinybė apsvarstyti tobulėjančių technologijų ir e. įrankių taikymą dalyvavimo procese tam, kad piliečiai galėtų prisidėti išreikšdami savo nuomonę. Taigi, galima teigti, kad skaitmeninės transformacijos dėka sparčiai besivystančios technologijos ir jų panaudojimas e. dalyvavime yra puikus technologijų, viešosios politikos ir viešosios nuomonės sąveikos pavyzdys (Musial-Karg, 2019), kuriuo sekant, Lietuvos viešojo valdymo institucijose turėtų būti išnaudojamas technologijų potencialas, kadangi kaip ir buvo minėta aukščiau, Lietuvoje piliečių e. dalyvavimas vis dar nėra pakankamas.

Tyrimo probleminiai klausimai:

1. Kaip skaitmeninė transformacija sąlygoja e. dalyvavimo vystymą (plėtojimą) viešajame valdyme?
2. Kaip įstatymai ir kiti dokumentai reglamentuoja piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste?
3. Kaip yra išnaudojamas skaitmeninės transformacijos sąlygojamas technologijų ir e. priemonių potencialas plėtojant e. dalyvavimą vietos savivaldoje?

Tyrimo objektas – piliečių e. dalyvavimas viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste.

Tyrimo tikslas – atskleisti piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste, vietos savivaldoje, konceptualizuojant bei empiriškai pagrindžiant piliečių e. dalyvavimo šiame kontekste hipotetinį modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėjus piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste teorinę prieigą, atskleisti piliečių e. dalyvavimo ir viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos teorinius aspektus.
2. Apibendrinus piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste teorinius aspektus, suformuoti piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste hipotetinį modelį.
3. Identifikuoti tiriamųjų savivaldybės administravimo subjektų atstovų požiūrį į piliečių e. dalyvavimo situaciją viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste.
4. Empiriškai pagrįsti hipotetinį piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste modelį.
5. Identifikuoti vietos savivaldoje kylančius iššūkius bei galimybes, skatinant piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste.

Ginamieji teiginiai:

1. Skaitmeninė transformacija viešajame valdyme skatina e. dalyvavimo vystymą (plėtojimą) visuose e. dalyvavimo lygmenyse.
2. E. dalyvavimo, viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste, skatinimui nėra skiriamas pakankamas reguliavimo dėmesys.
3. E. dalyvavimas vietos savivaldoje skatinamas pasitelkiant įvairias skaitmenines technologijas ir e. priemones, e. informavimo, e. konsultavimo ir e. sprendimų priėmimo lygmenyse.

Tyrimo metodai. *Mokslinės literatūros analizė*, kuria atskleidžiami piliečių e. dalyvavimo ir viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos teoriniai aspektai, siekiant parengti teorinį tyrimo pagrindą bei suformuoti hipotetinį modelį. *Dokumentų analizė*, taikyta analizuojant tarptautinius, nacionalinius dokumentus, teisės aktus, siekiant atskleisti e. dalyvavimo reiškinio teisinio reglamentavimo prielaidas. Taip pat analizuojami tyrime dalyvavusių savivaldybių vidiniai dokumentai, siekiant nustatyti šiuo metu pasirinktose vietos savivaldose atliekamus veiksmus piliečių įgalinimui per e. dalyvavimą, viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste. *Iš dalies struktūruotas interviu* pasirinktas gauti kokybiniais duomenimis, kurie padėjo patikrinti ir papildyti hipotetinį modelį ir atskleisti e. dalyvavimo galimybes ir iššūkius viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste. Iš dalies struktūruotame interviu dalyvavo devyni savivaldybės administravimo subjektų atstovai iš Šiaulių ir Telšių apskričių savivaldybių, turintys žinių e. dalyvavimo ar skaitmeninės transformacijos srityje. Iš dalies struktūruotas interviu leido surinkti itin vertingas kompetentingų, problemos sprendimo lauke, tyrimo dalyvių įžvalgas.

Tyrimo mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas. Atlikus teorinę analizę, nustatytos e. dalyvavimo ir viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos sąajos, kuriomis remiantis suformuotas piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste hipotetinis modelis bei modelio pagrindu atliktas tyrimas. Teorinės analizės rezultatai pristatyti 2024 m. rugsėjo 27 d. vykusioje 17-ojoje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Valstybės vaidmens raida XXI amžiuje: tautinis ir tarptautinis kontekstas“. Plenarinio pranešimo tema – „Piliečių e. dalyvavimas viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste: teorinis diskursas“ (žr. 1 priedą).

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Baigiamojo magistrinio darbo tyrimo rezultatai ir rekomendacijos gali būti pritaikomos praktiškai, siekiant sėkmingai įgyvendinti ir plėtoti piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste, vietos savivaldose. Tyrimo rezultatus ir rekomendacijas planuojama nusiųsti interviu dalyvavusiems savivaldybės administravimo subjektų atstovams, kurie galės pagilinti suvokimą apie e. dalyvavimo svarbą, teikiamas galimybes bei iššūkius, apsunkinančius šio proceso įgyvendinimą ir vystymą.

Magistro darbo struktūra. Magistro darbą sudaro trys dalys. Pirmoje teorinėje dalyje nagrinėjami piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste teoriniai aspektai. Antrojoje metodologinėje darbo dalyje pateikiamas tyrimo metodologinis pagrindimas, pristatomi pasirinkti metodai, tyrimo organizavimas ir eiga. Trečiojoje dalyje pristatomi tyrimo rezultatai. Remiantis tyrimo rezultatais, toliau sudaromos išvados ir rekomendacijos. Darbo apimtis be priedų 80 puslapių, darbe panaudota 78 moksliniai šaltiniai, 35 teisės aktai ir kiti dokumentai, 17 kitų šaltinių.

1. PILIEČIŲ E. DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO SKAITMENINĖS TRANSFORMACIJOS KONTEKSTE TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA

Šiame skyriuje pateikiami piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste teoriniai aspektai. Pirmajame poskyryje analizuojama piliečių e. dalyvavimo samprata ir būdai, apibrėžiama e. dalyvavimo koncepcija, nagrinėjamos e. dalyvavimo priemonės bei lygmenys, pateikiami piliečių e. dalyvavimo viešajame valdyme teisiniai pagrindai. Antrajame pirmojo skyriaus poskyryje pateikiami viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos teoriniai aspektai, išryškinama viešojo valdymo koncepcija ir kaitos priežastys, nagrinėjama viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos samprata ir lygmenys. Trečiajame pirmojo skyriaus poskyryje suformuluotas hipotetinis piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste modelis.

1.1. Piliečių e. dalyvavimo samprata ir būdai

1.1.1. E. dalyvavimo koncepcija

Septintojo dešimtmečio pradžioje futuristai ir mokslininkai skelbė, kad naujosios informacinės ryšių technologijos turi didelį potencialą iš esmės pakeisti politinių sistemų bei politinės komunikacijos praktiką (Lindner, Aichholzer, 2020). Šios prognozės ir technologijų plėtra paskatino naujos demokratijos praktikos formos – e. demokratijos atsiradimą (Hujran, Abu-Shanab, Aljaafreh, 2020). E. demokratija iškilo reaguojant į didėjančią piliečių nusivylimą politika, prastėjančius piliečių bei politikų tarpusavio ryšius bei mažėjančią pasitikėjimą politinėmis institucijomis ir pan. (Kneuer, Datts, 2020). Tradicinės demokratijos formos tokios kaip rinkimai ar viešosios konsultacijos tapo nepakankama priemone viešiesiems sprendimas įteisinti (Poplawski, Gawlowski, 2023), todėl e. demokratija tapo vienu iš efektyvių sprendimų, galinčiu modernizuoti demokratinius procesus (Kneuer, Datts, 2020). E. demokratiją dažniausiai apibūdina skėtiniai terminai kaip elektroninė demokratija, skaitmeninė demokratija, ankstesnėse diskusijose buvo vartojami teledemokratijos, virtualiosios demokratijos ir kiberdemokratijos terminai. Nepaisant ilgos šių sąvokų istorijos, iki šiol nėra sukurta bendros nomenklatūros ar visuotinai priimtų apibrėžimų. Bendrąja prasme, e. demokratija yra informacinių ryšių technologijų ir kompiuterinio ryšio naudojimas visose žiniasklaidos priemonėse (internete, skaitmeninėje telefonijoje ir kt.), siekiant stiprinti politinę demokratiją arba piliečių dalyvavimą demokratinėje veikloje (Lindner, Aichholzer, 2020). Technologijų panaudojimas ir naujovės stiprina e. demokratijos pagrindą ir konkrečiai tobulina kai kurias pagrindines prielaidas. Naujovės prisideda prie platesnės demokratijos sampratos, keičia požiūrį į pilietį bei užpildo jo dalyvavimo spragas. E. demokratija sudaro didelį ir reikalingą demokratinį indėlį, o e. demokratijos neatsiejamu elementu tampa e. dalyvavimas (Mendez, 2013).

Piliečių dalyvavimas politiniuose procesuose nėra naujas reiškinys. Toks dalyvavimas prasidėjo dar senovės Atėnuose, kuomet dalyvavimas buvo pagrįstas asmenų susirinkimų laisve polios (miesto turgavietės) agoroje. Sparčiai didėjant pasaulio šalių piliečių skaičiui, daugelis valstybių perėjo prie atstovaujamosios demokratijos (Le Blanc, 2020). Tad piliečių dalyvavimą valstybių valdžia naudoja šimtmečius, siekdamas pagerinti teisėtumą, visuomenės pasitikėjimą valdžia ir sprendimų priėmimo procesų skaidrumą (Mertes, Fischer, Brüesch, Andermatt, 2022). Valdžios institucijos pradėjo tiesiogiai didinti piliečių dalyvavimą ir tai tapo kritiniu demokratinio valdymo praktikos aspektu. Pastaruoju dešimtmečiu, viso pasaulio vyriausybės investavo į informacines ryšių technologijas, siekdamos gauti naudos iš visuomenės dalyvavimo, įtraukiant piliečius į viešosios politikos

procesus (Al-Dalou, Abu-Shanab, 2013). E. dalyvavimas tampa vis dažniau naudojama priemone, kurią viso pasaulio valstybės naudoja kaip savo e. valdžios priemonių rinkinio dalį (Le Blanc, 2020). Pirmosios e. dalyvavimo ištakos pastebimos apie septintąjį dešimtmetį, kai piliečių dalyvavimas susilaukė vis didesnio dėmesio. Dėl šių pokyčių ir skaitmeninės bei atviros valdžios pažangos, e. dalyvavimas tapo aktualia tyrimų tema, kuri iki šiolei vertinama kaip kintanti koncepcija. Yra daugybė atliktų tyrimų, kurie teigia, kad e. dalyvavimas išplečia piliečių įsitraukimo galimybes, palaiko darnų vystymąsi bei suteikia politinės ir visuomeninės naudos (Wirtz, 2022). Šiandien e. dalyvavimo terminas vartojamas apibūdinti įvairioms veikloms, kuriomis siekiama didinti piliečių dalyvavimą: e. balsavimas, e. peticijos, e. konsultacijos, e. svarstymai, internetinės diskusijų platformos, hakatonai ir kt. (Le Blanc, 2020). Vienas iš e. dalyvavimo tikslų yra įgalinti piliečius dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose „iš apačios į viršų“, naudojant informacines ir ryšio technologijas, tam, kad būtų priimti informacija pagrįsti sprendimai (Zissis, Lekkas, Papadopoulou, 2009). Ir nors sutariama, kad e. dalyvavimui reikalingos informacinės ir komunikacinės technologijos, kad būtų galima teikti informaciją ir daryti įtaką vyriausybės sprendimų priėmimui ir veiksmams, vis dar nėra visuotinai priimto e. dalyvavimo apibrėžimo (Wirtz, 2022). E. dalyvavimo apibrėžtys ir jas vienijantys požymiai pateikiami 1.1.1 lentelėje.

1.1.1 lentelė

E. dalyvavimo teorinės apibrėžtys

Šaltinis, (publikacijos metai)	Apibrėžties turinys	Apibrėžties požymiai/savybės
Saebo, Rose, Flak (2008)	<i>E. dalyvavimas</i> – visuomenės dalyvavimo demokratiniuose ir konsultaciniuose procesuose plėtra ir transformacija, pasitelkiant informacines ir ryšių technologijas (IRT).	(1) Procesas: <u>dalyvavimo</u> procesas, visuomenės dalyvavimo procesas, piliečių <u>į(si)traukimas</u> , <u>įgalinimas</u> , įsitraukimo forma.
Jakutyte (2012)	<i>E. dalyvavimas</i> – galima įvardyti kaip paskirą savaiminę socialinio įsitraukimo formą, stiprinančią vyriausybinius, demokratinius, pilietinius, sprendimų priėmimo ar kitokius visuomenei ir valdžiai svarbius projektus.	(2) Technologijos: <u>informacinės</u> ir <u>komunikacinės</u> technologijos, informacinės ir <u>ryšių</u> technologijos, <u>šiuolaikinės</u> technologijos.
Marcinkevičius (2013)	<i>E. dalyvavimą</i> sudaro šie pagrindiniai elementai: piliečių konsultavimas ir abipusė valdžios ir piliečių partnerystė priimančios sprendimus.	(3) Sąveika: <u>valdžia</u> bendrauja su <u>piliečiais</u> , visuomenės ir valdžios ryšių stiprinimas, diskusija, keitimasis informacija.
Europos Parlamentas (2015)	<i>E. dalyvavimas</i> – tai informacinių ir ryšių technologijų (IRT) naudojimas, siekiant įtraukti piliečius į politinį dalyvavimą, suteikti galimybę bendrauti vieniems su kitais, jų išrinktais atstovais ir vyriausybe.	(4) Tikslas: aktyvus <u>dalyvavimas</u> viešuosiuose <u>sprendimų priėmimo procesuose</u> , <u>politikos formavimas</u> , dalyvavimas <u>demokratinuose</u> , <u>konsultaciniuose</u> procesuose, visuomenei ir valdžiai svarbių <u>projektų stiprinimas</u> , <u>valdymo efektyvumo</u> <u>užtikrinimas</u> .
Wirtz et al. (2018)	<i>E. dalyvavimas</i> – yra dalyvavimo procesas, kuris sudaro sąlygas šiuolaikinėmis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis, suinteresuotoms šalims aktyviai dalyvauti, keistis informacija viešuosiuose sprendimų priėmimo procesuose, taip skatinant skaidrų ir reprezentatyvų politikos formavimą.	
Aurylaitė (2019)	<i>E. dalyvavimas</i> yra organizuotas informacijos viešinimas, padedantis politiniams institutams įgalinti piliečius dalyvauti politikoje.	
Jungtinės Tautos (2020)	<i>E. dalyvavimas</i> – tai piliečių įtraukimas informacinėmis ir ryšių technologijomis (IRT) į valdžios sprendimų priėmimą, administravimą ir paslaugų teikimą.	
Manaf, Nur Salam Man, Mutiarin, Al- Hamdi (2021)	<i>E. dalyvavimas</i> – tai visuomenės ir valdžios ryšių stiprinimas, aktyviai dalyvaujant atviroje diskusijoje, pasitelkiant šiuolaikines technologijas.	
Barseghyan (2022)	<i>E. dalyvavimas</i> yra vienas iš svarbiausių veiksnių, užtikrinančių valdymo efektyvumą, ypač vietos lygmeniu, todėl vietos savivaldos institucijos turėtų imtis priemonių, kad sėkmingai įgyvendintų e. dalyvavimą.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Remiantis 1.1.1 lentelėje pateiktomis e. dalyvavimo sąvokų apibrėžtimis, galima teigti, jog dauguma autorių vieningai sutaria, kad e. dalyvavimas – galimybė suinteresuotoms šalims (piliečiams bei valdžios institucijoms), dalyvauti politiniuose, viešuosiuose sprendimų priėmimo procesuose, pasitelkiant informacines, komunikacines ir ryšių technologijas. Toliau nagrinėjant 1.1.1 lentelėje pateiktas sąvokų apibrėžtis, išryškėja pagrindiniai e. dalyvavimo sąvokos požymiai.

Procesas. Wirtz et al. (2018), Saebo et al. (2008) e. dalyvavimo apibrėžtyse akcentuoja, jog e. dalyvavimas visų pirma yra dalyvavimo procesas. Europos Parlamento (2015), Jungtinių Tautų (2020), Jakutyтės (2012) e. dalyvavimo apibrėžimuose akcentuojamas ir į(si)traukimas, Aurylaitė, (2019) pabrėžia įgalinimą. Svarbu pabrėžti, kad skirtingi šaltiniai, pateikdami e. dalyvavimo apibrėžtį akcentuoja tarpusavyje susijusias, tačiau ne visai tapačias sąvokas. Kaip pabrėžia Šarkutė (2023), kad nors dalyvavimo ir įsitraukimo sąvokos dažnu atveju vartojamos pakaitomis, tačiau jų nederėtų tapatinti, nes skiriasi šios sąvokos dėl pačių piliečių vaidmens. Įsitraukimui reikalingas konstruktyvus dialogas tarp valdžios ir piliečių, o dalyvavimas priklauso tik nuo pačių piliečių. E. dalyvavimo kontekste, įtraukimas gali būti apibrėžtas kaip būtinybė valstybės institucijoms, pasiekti visus piliečius, juos įtraukti bei skatinti dalyvauti (Le Blanc, 2020), įgalinimo proceso metu institucijos suteikia piliečiams galimybes dalyvauti (Macintosh, 2004). Taigi e. dalyvavimas yra įvairialypis procesas, apimantis ne tik piliečių aktyvų dalyvavimą, bet į(si)traukimą ir įgalinimą.

Sąveika. Wirtz et al. (2018), Aurylaitė (2019) akcentuoja keitimosi informaciją tarp valdžios ir visuomenės svarbą. Europos Parlamento (2015), Marcinkevičiaus (2013), Jakutyтės (2012) apibrėžimuose akcentuojama valdžios ir piliečių dvipusė komunikacija, vykdant tikslingą bendravimą bei stiprinant visuomenės ir valdžios tarpusavio ryšius. Tai atskleidžia, jog e. dalyvavimas apima sąveikos elementą, kuriuo valdžia ir visuomenė bendrauja ir keičiasi informacija, siekiant užsibrėžtų tikslų, įgyvendinimo efektyvumo.

Tikslas. Wirtz et al. (2018), Aurylaitė (2019) akcentuoja, jog e. dalyvavimas prisideda prie efektyvesnio politikos formavimo. Jakutyтė (2012) akcentuoja pilietinių, demokratijų bei kitų valdžiai ir visuomenei svarbių projektų stiprinimą, Manaf et al. (2021) visuomenės ir valdžios ryšių stiprinimą. Barseghyan (2022), Jakutyтės (2012) apibrėžimuose e. dalyvavimas pabrėžiamas kaip svarbus elementas valdymo efektyvumo didinimui. Lindner, Aichholzer (2020), Mendez (2013) taip pat akcentavo, jog e. dalyvavimas yra neatsiejama e. demokratijos dalis, kuria yra formuojamas stipresnis demokratinis valdymas.

Technologijos. Beveik visuose apibrėžimuose yra akcentuojamos informacinės, komunikacinės ir ryšių technologijos, kurios yra laikomos pagrindine priemone, įgyvendinant e. dalyvavimą. Kaip pažymi Lee-Geiller (2024), didėjantis socialinių klausimų sudėtingumas bei atskaitomybės poreikis sąlygojo susidomėjimą technologijų taikymo galimybėmis. Tikimasi, kad technologijų naudojimas viešajame sektoriuje gali sukurti veiksmingesnį e. dalyvavimo mechanizmą, apimantį politikos formavimą, sprendimų priėmimą, paslaugų kūrimo bei teikimo procesą. E. dalyvavimas laikomas naujovišku, atviru bei bendradarbiaujančiu valdymo būdu, galinčiu padėti įveikti įprastus piliečių įtraukimo mechanizmo apribojimus, todėl technologijų taikymas tampa nebeišvengiamas. Tai reiškia, kad procesas, sąveika bei tikslo siekimas yra vykdomas pasitelkiant informacines ir ryšių technologijas.

Išnagrinėjus skirtingas e. dalyvavimo apibrėžtis, galima teigti, kad e. dalyvavimas yra piliečių dalyvavimas, į(si)traukimas ir įgalinimas, pasireiškiantis valdžios ir piliečių sąveika, kuria yra dalyvaujama sprendimų priėmimo procesuose, informacijos apsikeitime, siekiant piliečiams ir

vietos valdžiai svarbių tikslų (kurių gali būti įvairių, pavyzdžiui, efektyvesnio vietos politikos formavimo, kokybiškesnio viešųjų paslaugų teikimo ir kt.), naudojantis šiuolaikinėmis informacinėmis ir ryšių priemonėmis. Anot Aurylaitės (2019), piliečių dalyvavimas politiniame ir visuomeniniame gyvenime yra esminis veiksnys, kuris prisideda prie demokratijos kokybės užtikrinimo, tačiau Lietuvoje pilietinis dalyvavimas yra mažas, nes didėja piliečių nepasitikėjimas politinėmis institucijomis. Pastarosios, priimdamos politinius sprendimus, atitrūksta nuo kasdienių piliečių problemų analizės ir nepakankamai inicijuoja diskusijas su piliečiais. Tai leidžia teigti, jog iki šiol e. dalyvavimas nėra pakankamai išstobulintas, todėl toliau yra svarbu įsigilinti į e. dalyvavimo priemones bei lygius.

Apibendrinant galima teigti, kad e. dalyvavimas yra neatsiejama e. demokratijos dedamoji, kuria yra stiprinamas demokratinis valdymas. Piliečių dalyvavimo reiškinys yra itin senas, tačiau keičiantis laikui, dalyvavimo formos taip pat pakito. Piliečių įtraukimo ir dalyvavimo stiprinimas tapo kertiniu demokratinio valdymo praktikos aspektu. Kintant aplinkai, taip pat buvo ieškoma naujų priemonių šiam dalyvavimui skatinti. E. dalyvavimas tapo sparčiai plėtojama priemone, kuri tapo e. demokratinio valdymo dalimi. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad nėra vieningos e. dalyvavimo apibrėžties, tačiau nagrinėjant skirtingas e. dalyvavimo sąvokas atskleisti tam tikri sąlyčio taškai, atskleidžiantys pagrindinius e. dalyvavimo požymius, kuriuos išnagrinėjus galima teigti, kad e. dalyvavimas yra piliečių dalyvavimas, į(si)traukimas ir įgalinimas, pasireiškiantis valdžios ir piliečių sąveika, kuria yra dalyvaujama sprendimų priėmimo procesuose, informacijos apskaitime, siekiant piliečiams ir valdžiai svarbių tikslų, naudojantis šiuolaikinėmis informacinėmis ir ryšių priemonėmis.

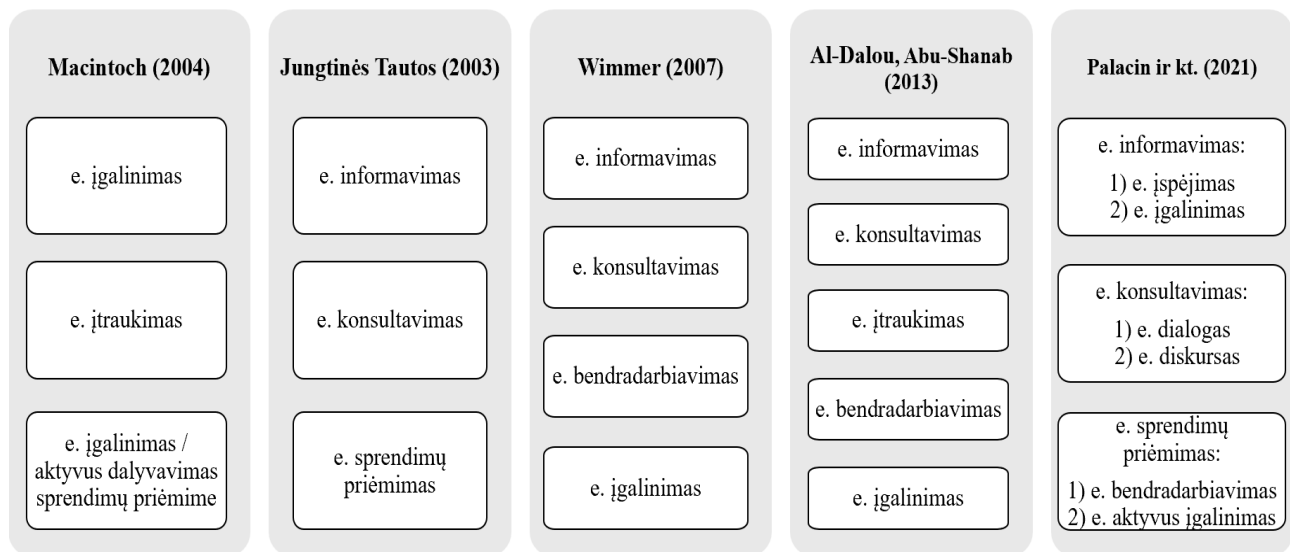
1.1.2. E. dalyvavimo lygmenys ir priemonės

Išanalizavus e. dalyvavimo sampratą, svarbu įsigilinti į kitą svarbų aspektą – tai e. dalyvavimo lygmenis ir priemones. Svarbu suprasti, kaip e. dalyvavimas gali pasitarnauti politiniam procesui ir padėti atverti duris sėkmingiems piliečių ir valdžios santykiams. Taip pat svarbu išnagrinėti patį e. dalyvavimo procesą, jo lygius ir kiekvienam lygiui reikalingas priemones (Abu-Shanab, Al-Dalou, 2016). Daugelis autorių Saebo et al. (2008), Jakutyte (2012), Abu-Shanab, Al-Dalou (2016) pabrėžia, kad e. dalyvavimas yra demokratinio proceso pagrindas, todėl siekiant užtikrinti e. dalyvavimo galimybes skaitmeninės transformacijos kontekste, yra būtina taikyti tikslingas e. dalyvavimo priemones skirtinguose lygmenyse.

Analizuojant literatūrą, galima matyti, kad mokslininkai ir tarptautinės organizacijos naudoja trijų arba penkių e. dalyvavimo lygmenų klasifikavimo skalę, tačiau jos gali apimti ir keturis lygmenis, ar net sub-lygmenis (žr. 1.1 pav.)

Waheduzzaman ir Khandaker (2022) nagrinėdami teoretikus, akcentuoja, kad dalyvavimas yra prasmingas, kai piliečiai gali daryti įtaką sprendimų priėmimo mechanizmams ir jais dalytis. Toks veiksmingas dalyvavimas reiškia ne tik piliečių informavimą ar išklausymą, tačiau taip pat galimybę daryti įtaką sprendimų priėmimo mechanizmams bei dalytis jų kontrole. Šiuo atveju e. dalyvavimas laikomas veiksmingu, kada dalyvavimas skaitmeninėje erdvėje palengvina bendrą valdymo proceso kontrolę ir dalijimąsi su juo susijusiems administratoriams bei piliečiams. Vadovaujantis šiuo požiūriu, e. dalyvavimo lygmenų skaičius gali kisti, pavyzdžiui, apimti informavimą, konsultavimą, įtraukimą ir įgalinimą. Skaitmeninės transformacijos kontekste, šie lygmenys gali orientuotis į e. informavimą, e. konsultavimą, e. įtraukimą ir e. įgalinimą. Al-Dalou ir Abu-Shanab (2013) atliktos teorinės analizės rezultatais atskleista, kad e. dalyvavimas taip pat gali

apimti tris (informavimą, konsultavimą bei aktyvų dalyvavimą) arba 5 lygius (e. informavimą, e-konsultavimą, e. įtraukimą, e. bendradarbiavimą ir e. įgalinimą).



1.1 pav. E. dalyvavimo lygmenų klasifikacijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Vienas iš labiausiai aptarinėjamų e. dalyvavimo modelių yra Macintosh (2004) modelis, paremtas EBPO dalyvavimo lygmenimis (Santamaria-Philco, Canos Cerda, Penades Gramaje, 2019), kuris susideda iš trijų piliečių dalyvavimo lygmenų:

- e. įgalinimo lygmenyje naudojant technologijas piliečiams suteikiama dalyvavimo galimybė, pabrėžiama būtinybė įtraukti kuo platesnę auditoriją, ypač tuos, kurie neprišijungia prie interneto ir nesinaudoja jo teikiama informacija, o vienas iš svarbiausių veiksmų yra informacijos pateikimas suprantama ir prieinama forma;
- e. įtraukimo lygmenyje valdžia naudodamasi technologijomis bendradarbiauja, konsultuojasi su piliečiais, veda politines diskusijas „iš viršaus į apačią“. Tai yra valdžios skatinama iniciatyva;
- e. įgalinimo, aktyvaus dalyvavimo sprendimų priėmimo lygmenyje technologijų pagalba piliečiai aktyviai įtraukiami į sprendimų priėmimą ir tampa ne tik informacijos vartotojai, bet yra skatinami dalintis idėjomis, dalyvauti formuojant politiką „iš apačios į viršų“. Ši iniciatyva kyla iš piliečių (Macintosh, 2004).

Kita plačiai paplitusi yra Jungtinių Tautų nuo pat 2003 m. naudojama e. dalyvavimo sistema (Palacin, Aquaro, Zundel, Kwok, 2021) skirta matuoti e. dalyvavimo indeksui, kuri sudaryta taip pat iš trijų lygmenų:

- e. informavimas, kai piliečiai skatinami dalyvauti pateikiant jiems viešai prieinamą informaciją arba suteikiant prieigą prie informacijos;
- e. konsultavimas, kai piliečiai įtraukiami į viešosios politikos formavimą ir viešųjų paslaugų teikimą;
- e. sprendimų priėmimas, kai piliečiai įgalinami bendrai formuoti politiką bei kurti viešąsias paslaugas (Jungtinės Tautos, 2003).

Wimmer (2007) išskiria keturis pagrindinius e. dalyvavimo lygius:

- e. informavimą, apimančią informacijos vienpusį teikimą valdžiai arba piliečiams, pavyzdžiui, informacijos teikimas vyriausybės oficialioje internetinėje svetainėje arba piliečių prašymo teikimas valdžiai;
- e. konsultavimą, kuris leidžia suinteresuotosioms šalims pareikšti savo nuomonę konkrečiais oficialių iniciatyvų klausimais ribotu dviejų krypčių komunikacijos kanalu;
- e. bendradarbiavimą, kuriame atsakomybė už galutinį sprendimą tenka valstybės tarnautojams, tačiau suinteresuotosios šalys vaidina aktyvų vaidmenį, siūlydamos ir formuodamos politiką per dvipusį pažangų komunikacijos kanalą;
- e. įgalinimą, kuris palengvina įtakos, kontrolės ir politikos formavimo perdavimą visuomenei, todėl galutinis sprendimas tampa visuomenės rankose, pavyzdžiui, teisiškai įpareigojantis referendumas.

Tačiau kaip pastebi Palacin et al. (2021) nepaisant plačiai paplitusio šių Jungtinių Tautų lygmenų pripažinimo ir naudojimo, vis garsiau mokslininkai kalba, kad tik trijų lygmenų sistema darosi ribota matuojant skaitmeninės sąveikos tarp žmonių ir valdžios formas. E. dalyvavimo sritis sparčiai vystosi toliau dėl skaitmenizacijos ir visuomenės progreso. Taigi autoriai šią trijų lygmenų e. dalyvavimo sistemą siekia patobulinti įvesdami dar šešis e. dalyvavimo sub-lygmenis: e. įspėjimas/pranešimas, e. įgalinimas, e. diskursas, e. dialogas, e. bendradarbiavimas ir e. įgalinimas. Tad pirmajame e. informavimo lygmenyje atsiranda e. įspėjimo/pranešimo ir e. įgalinimo sub-lygmenys. E. pranešimas/įspėjimas vykdomas per informacijos arba duomenų teikimą per skaitmeninius portalus, o e. įgalinimo sąveika valdžios portaluose teikia informaciją kartu su kitomis komunikacijos priemonėmis, kurios leidžia žmonėms išsakyti savo nuomonę ir poreikius. E. konsultavimo lygmuo įtraukia e. dialogo ir e. diskurso sub-lygmenis. E. diskursas vyksta per valdžios teikiamas paslaugas ir procesus, kuriais siekiama surinkti žmonių nuomones ir poreikius internetinių paslaugų teikimo gerinimui, o e. dialogu valdžia konsultuoja žmones politikos ar paslaugų teikimo klausimais skaitmeninėse erdvėse, kuriose taip pat gali būti vykdoma diskusija. Paskutinis e. sprendimų priėmimo/įgalinimo lygmuo apima e. bendradarbiavimą ir e. įgalinimą. E. bendradarbiavimo tikslas yra tobulinti politikos formavimą ir valdymą, bendrai projektuojant, kuriant ir gaminant paslaugas bei informaciją skaitmeninėje erdvėje tarp valdžios ir žmonių. E. įgalinimo sąveika yra skirta remti žmonių iniciatyvas bei dalyvavimą žmonių orientuotose darbotvarkėse, kur pilietinės iniciatyvos integruojamos pasitelkiant skaitmenines priemones ir platformas, nukreiptas į administravimo ir politikos tobulinimą.

Al-Dalou ir Abu-Shanab (2013) pažymi, kad yra akivaizdžiai pastebima, jog piliečio vaidmuo keičiasi visuose e. dalyvavimo lygiuose – nuo informacijos vartotojo iki aktyvaus sprendimų priėmėjo. Nepaisant šios išvalgos, su informacinių ryšių technologijomis susiję tikslai keičiasi kiekviename lygmenyje. Pavyzdžiui, informacinių ir ryšių technologijų naudojimas pirmame etape (e. informavimo) yra orientuotas į informacijos apie vyriausybės skatinamas politikos formavimo iniciatyvas gavimą, antrajame etape (e. konsultavimas arba e. įtraukimas) šios technologijos leidžia rinkti piliečių nuomones įvairiomis vyriausybės apibrėžtomis temomis. Paskutiniuose etapuose (e. įtraukimas, e. bendradarbiavimas, e. įgalinimas) informacijos ir ryšių technologijos padeda užtikrinti piliečių, piliečių ir valdžios sinergiją formuojant politiką ir dalyvaujant sprendimų priėmimo procesuose. Tokiu būdu kiekviename lygmenyje yra naudojamos įvairios e. dalyvavimo priemonės.

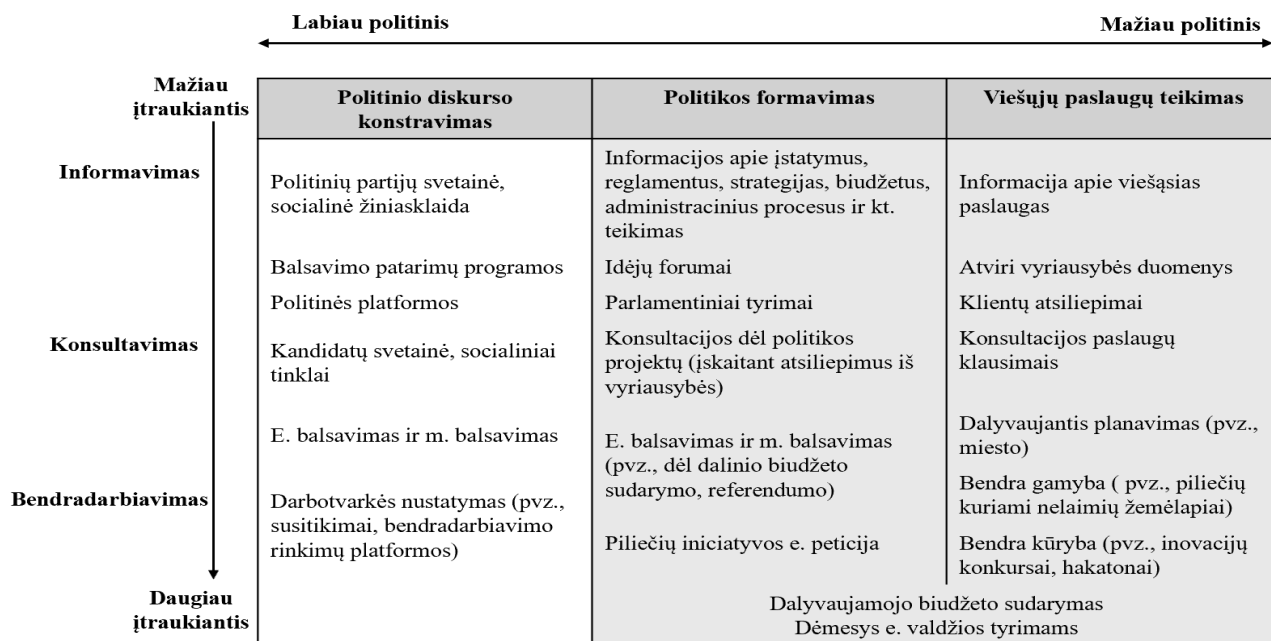
Teigiama, jog yra sudėtinga nustatyti ir suprasti žmonių bei technologijų sąveiką, kadangi technologijos yra įvairiapusės, apimančios platų spektrą priemonių ir dalyvaujančių proceso dalyvių

įvairovę (Al-Dalou, Abu-Shanab, 2013). Tad egzistuoja įvairūs sunkumai, identifikuojant žmonių ir technologijų darbo dinamiką, atsižvelgiant į technologijų universalumą, priemonių, dalyvių įvairovę dalyvavimo procese (Abu-Shanab, Al-Dalou, 2012). Tai parodo, kaip dalyviai įsitraukia ir kokiais įrenginiais galima veiksmingai palaikyti dalyvavimą. Tačiau skaitmeninio dalyvavimo paslaugos per informacines ir ryšių technologijas turėtų būti e. dalyvavimo proceso pagrindas, kadangi šios paslaugos sudaro e. dalyvavimo esmę. Eksperimentavimas su tokiomis priemonėmis laikomas neabejotinu informacinių ir ryšių technologijų priemonių svarbos e. dalyvavimo projektų sėkmei įrodymu.

2000 metais Europos Komisija finansavo daugybę e. dalyvavimo projektų, siekiant didesnės piliečių įtraukties (Al-Dalou, Abu-Shanab, 2013). Le Blanc (2020) teigia, kad skaitmeninės transformacijos kontekste informacinės ir ryšių technologijos padeda palengvinti esamų dalyvavimo susitarimų įgyvendinimą ir suteikia alternatyvių bei pigesnių būdų, skatinančių piliečių dalyvavimą. Visų pirma, Web 2.0 įdiegimas suteikė naujų dalyvavimo galimybių, sumažėjo informacijos pateikimo elektroniniu būdu išlaidos, buvo atverti nauji komunikacijos kanalai, leidžiantys sąveikauti nepriklausomai nuo geografinių ar laiko ribų. Palyginti su tradiciniais dalyvavimo mechanizmais, šiuolaikinės technologijos leidžia pasiekti ir sąveikauti su didesniu piliečių skaičiumi. Teisiniame ir instituciniame kontekste informacinės ir ryšių technologijos sukuria papildomų galimybių valdžios ir piliečių sąveikai, tačiau svarbu akcentuoti, kad daugelis e. dalyvavimo mechanizmų yra jau egzistuojančių mechanizmų ar procesų skaitmeninės versijos. Pavyzdžiui, konsultacijos ir dalyvaujamojo biudžeto sudarymas egzistavo dar prieš skaitmeninę transformaciją, tačiau e. priemonėmis šiame dalyvavime pasitelkiamos skaitmeninės technologijos sukuria naujus ir patogesnius dalyvavimo būdus tuose pačiuose mechanizmuose. Informacinės ir ryšių technologijos taip pat leido bendrai kurti naujas viešąsias paslaugas, tad bendra prasme, skaitmeninė dalyvavimo praktika leidžia šiuos dalyvavimo mechanizmus padaryti greitesnius, ekonomiškesnius ir efektyvesnius. Kaip teigia Waheduzzaman ir Khandaker (2022), siekdami sustiprinti piliečių įgalinimą informacinėmis ir ryšių technologijomis pagrįstose viešosiose sistemose, yra svarbu tuo pačiu metu vykdyti ir internetinę ir tradicinę dalyvavimo veiklą. Pavyzdžiui, vykdant tradicinį dalyvavimo procesą naudoti tokias priemones kaip piliečių patariamuosius komitetus, suinteresuotųjų šalių konsultacines grupes, piliečių žiuri ir bendruomenių parlamentus, kadangi šios priemonės iki šiol išlieka svarbios piliečių įgalinimui. Tačiau siekiant skatinti aktyvesni piliečių dalyvavimą, yra būtina integruoti informacines ir ryšių priemones, pavyzdžiui, dalyvaujantys komitetai ir forumai gali būti vadinami e. komitetais, praplečiant tradicinės sistemos galimybes ir perkeltant jas į internetinę aplinką.

Nagrinėdami sėkmingas e. dalyvavimo priemones, Aicholzer ir Rose (2020) išskiria e. konsultavimą, e. peticijas, e. svarstymą, e. biudžetą ir e. balsavimą. Teigiama, jog iki šiol kuriami įvairūs e. konsultacijų siūlymai įvairiais formatais (nuo paprastų klausimynų iki atvirų formatų ir sutelktinio šaltinio). Gera suplanuoti e. konsultacijų procesai su skaidriu apdorojimu ir įvertinimu prisideda prie didesnio politikos darbotvarkių teisėtumo. E. peticijų srityje galima pastebėti sėkmingų modernizavimo pavyzdžių, įdiegiant e. peticijų sistemas. Didėjanti internetinių peticijų dalis rodo didelį visuomenės pritarimą, tačiau tai nebūtinai padidina bendrą peticijų skaičių. E. svarstymo sistemos taip pat sulaukia didelio piliečių susidomėjimo ir gali būti ekonomiškai efektyvi piliečių įtraukimo priemonė. Šios priemonės pagrindinis pranašumas yra tai, jog anonimiškumas leidžia keistis idėjomis neatsižvelgiant į hierarchinius veiksnius, tačiau norint ugdyti sėkmingą e. svarstymą, yra svarbi moderavimo sistema ir struktūra. E. biudžeto sudarymo sritis taip pat

pasižymi savo efektyvumu, kuomet yra orientuojamasi į įtaką sprendimų priėmimui, nepaisant to, kad tai nebūtinai lemia pasikeitusius valdžios santykius tarp valdžios ir visuomenės. Vis dėlto, ši priemonė sąlygoja paramą didesnio skaidrumo reikalavimams, geresnėms viešosioms paslaugoms, paspartintoms administracinėms operacijoms, geresniam viešojo administravimo padalinių bendradarbiavimui ir didesniai reaguojimui. Skiriant dėmesį e. balsavimui, svarbu atsižvelgti, jog po daugiau nei dešimtmetį turkusių bandymų ir realaus internetinio balsavimo naudojimo kyla keletas iššūkių, pasitikėjimo, patogumo, aktyvumo ir saugumo vartotojui klausimais, tačiau e. balsavimas vis dar išlieka viena iš piliečių dalyvavimą skatinančių priemonių.



1.2 pav. E. dalyvavimo spektras pagal politinį aspektą ir dalyvavimo lygį bei susijusių priemonių pavyzdžius

Šaltinis: Le Blanc, 2020, p. 8

Le Blanc (2020) teigimu, nagrinėjant e. dalyvavimo priemones, svarbu atskirti kontinuumą, kuris tęsiasi nuo politinio diskurso kūrimo ir piliečių įtraukimo į politines darbotvarkes, iki politikos formavimo, viešųjų paslaugų kūrimo ir teikimo. Nors yra sunku nustatyti aiškiai ribas tarp lygių kategorijų, tačiau susiję e. dalyvavimo mechanizmai skiriasi priklausomai nuo nagrinėjamo konkretaus lygio. Akivaizdu, jog priklausomai nuo kiekvieno e. dalyvavimo mechanizmo, skiriasi e. dalyvavimo iniciatyvų galimybės (žr. 1.2 pav.). Paveiksle atsiskleidžia, jog e. dalyvavimo tikslai gali būti skirtingi, todėl kiekvienam jų gali būti taikomos įvairios e. dalyvavimo priemonės, pavyzdžiui, politinio diskurso konstravime gali būti naudojamos tokios priemonės kaip politinių partijų svetainės, socialinė žiniasklaida, balsavimo patarimų programos, politinės platformos ir kt. Politikos formavimui gali būti taikomos tokios priemonės kaip informacijos teikimas, idėjų forumai, konsultacijos, e. balsavimas ir kt. Viešųjų paslaugų teikimas gali apimti tokias priemones kaip informavimą, atvirus duomenis, teikiamus atsiliepimus, dalyvaujantį planavimą ir kt. Svarbu pabrėžti tai, kad šios priemonės gali būti mažiau arba daugiau įtraukios, todėl yra skirtingai paveikiančios e. dalyvavimo aktyvumą. Skirtingos priemonės taikomos ir priklausomai nuo politinio įsitraukimo lygio.

Abu-Shanab ir Al-Dalou (2012), nagrinėdami skirtingas e. dalyvavimo priemones, teigė, jog itin naudingomis informacinėmis ir ryšių technologijomis yra laikomi internetinių diskusijų forumai bei

internetiniai pokalbiai. Be to, tokie įrankiai kaip e. profilis, internetiniai pokalbiai, diskusijų forumai su prisijungimo funkcija, vaizdo konferencijos, el. paštas yra geriausios priemonės švietimo tikslams pasiekti ir paramos kūrimo tikslams, siekiant informuoti piliečius apie politikos planus. Priimant sprendimus, e. dalyvavimui svarbios tokios priemonės kaip GSS, bendros socialinės apklausos, vizualizacijos įrankiai. Norint sužinoti piliečių nuomonę apie svarstomą politiką, gali būti pasitelkti tokie įrankiai, kaip internetinės apklausos, žiniatinklio komentarų formos, duomenų analizės įrankiai. Tad priemonės yra taikomos priklausomai nuo e. dalyvavimo lygmens. Al-Dalou ir Abu-Shanab (2013) kiekvienam e. dalyvavimo lygmeniui taip pat išskiria galimas naudoti priemones:

- e. informavimo lygmenyje gali būti naudojamos tokios priemonės kaip el. laiškai, e. susitikimai, virtualios bendruomenės socialiniuose tinkluose, e. dalyvavimo pokalbių kambariai, online naujienlaiškiai, internetiniai tinklalapiai, video konferencijos ir kt.
- e. konsultavimo lygmenyje gali būti naudojamos tokios priemonės kaip e. apklausos, atsiliepimų formos, elektroniniai laiškai, vlogai, virtualios bendruomenės, virtualūs pokalbių kambariai, tiesioginis e. susisiekimas ir kt.
- e. įtraukimo lygmenyje gali būti naudojamos tokios priemonės kaip virtualūs susitikimai, diskusijos, forumai, bendruomenės socialiniuose tinkluose, konsultavimo platformos.
- e. bendradarbiavimo lygmenyje gali būti naudojamos tokios priemonės kaip e. debatai, virtualūs susitikimai (pokalbių kambariai, diskusijos, forumai ir kt.), sprendimų priėmimų simuliacija, bendruomenių tinklai ir kt.
- e. įgalinimo lygmenyje gali būti naudojamos tokios priemonės kaip e. peticijos, e. balsavimo įrankiai, e. biuletenių lentos, e. apklausos, virtualūs susitikimai, pokalbių kambariai, diskusijų forumai, argumentų vizualizavimo įrankiai ir kt.

Apibendrinant, galima teigti, kad e. dalyvavimas sparčiai vystosi skaitmeninės transformacijos kontekste. Mokslinėje literatūroje ir kituose šaltiniuose randamos įvairios e. dalyvavimo lygmenų klasifikacijos, kurios apima nuo 3 dažniausiai naudojamų iki 5 e. dalyvavimo lygmenų. Lyginant skirtingas klasifikacijas, išskiriami tokie lygmenys kaip e. informavimas, e. konsultavimas, e. įgalinimas/aktyvus dalyvavimas/sprendimų priėmimas, e. bendradarbiavimas, e. įtraukimas. Mokslinėje literatūroje išskiriami ne tik lygmenys, bet ir sublygmenys. Dėl šios priežasties galima daryti išvadą, kad nėra vienintelio e. dalyvavimo lygių klasifikavimo. Kiekviename lygmenyje yra suformuoti skirtingi tikslai, kuriems pasiekti naudojamos įvairios e. dalyvavimo priemonės. Lygmenys gali būti labiau arba mažiau politiniai, todėl čia naudojamos skirtingos e. dalyvavimo priemonės, kurios gali būti mažiau arba daugiau įtraukios, tad vystant e. dalyvavimo mechanizmus bei skatinant visuomenės įsitraukimą, yra būtina nuolatos gilintis, kokiomis priemonėmis e. dalyvavimas gali būti skatinamas ir tobulinamas.

1.1.3. Piliečių e. dalyvavimo viešajame valdyme teisiniai pagrindai

Skaitmeninė transformacija viešojo valdymo kontekste yra laikoma procesu, kurio metu viešojo valdymo institucijos integruoja skaitmenines technologijas, siekdamos pagerinti savo veiklos efektyvumą. Dėl minėtos priežasties galima teigti, kad skaitmeninė transformacija turi reikšmingos įtakos ir piliečių e. dalyvavimui viešajame valdyme. Skaitmeninės transformacijos poveikis e. dalyvavimui taip pat sąlygoja reglamentavimo pokyčius e. dalyvavimo įgalinimui. Kaip pabrėžia Lindner, Aichholzer (2020), piliečių e. dalyvavimui svarbūs įvairūs tarptautinės ir nacionalinės reikšmės dokumentai (žr. 1.1.2 lentelę).

Teisės aktai reglamentuojantys piliečių e. dalyvavimą

Tarptautiniai strateginiai dokumentai ir teisės aktai	Nacionaliniai strateginiai dokumentai ir teisės aktai
1. Žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių konvencija. 2. Visuotinė žmogaus teisių deklaracija. 3. Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija. 4. Europos vietos savivaldos chartija. 5. Europos Komisijos 2019–2024 m. prioritetų sąrašas. 6. 2030 m. skaitmeninės politikos kelrodis: Europos skaitmeninio dešimtmečio kelias.	1. Lietuvos Respublikos Konstitucija. 2. LR vietos savivaldos įstatymas. 3. LR viešojo administravimo įstatymas. 4. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“. 5. LR 2021–2030 nacionalinis pažangos planas. 6. LR 2021–2030 m. valstybės skaitmeninimo plėtros programa. 7. LR 2022–2030 metų viešojo valdymo plėtros programa.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais dokumentais ir teisės aktais

1.1.2 lentelėje išskirti pagrindiniai tarptautiniai dokumentai, kurie svarbūs e. dalyvavimui viešajame valdyje bei reikšmingiausi nacionaliniai dokumentai, o taip pat e. dalyvavimo vystymui reikšmingi ir kiti dokumentai: strategijos, programos, planai. Tampa aišku, kad e. dalyvavimą reglamentuojantis teisinis reguliavimas apima eilę skirtingo lygmens dokumentų. Atsižvelgiant į tai, toliau bus plačiau analizuojami tarptautiniai bei nacionalinio lygmens dokumentai, siekiant labiau įsigilinti į e. dalyvavimui skaitmeninės transformacijos kontekste suteikiamas plėtojimo galimybes, kadangi teisinis reguliavimas yra vienas iš labiausiai e. dalyvavimą veikiančių veiksnių, siekiant platesnių e. dalyvavimo galimybių ir aktyvesnio jo įgyvendinimo viešajame valdyje įvairiais lygmenimis.

1.1.3.1. Tarptautiniai strateginiai dokumentai ir teisės aktai

Nagrinėjant e. dalyvavimui svarbų teisinį reguliavimą išryškėja e. dalyvavimui viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste svarbūs tarptautinės reikšmės dokumentai.

Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių konvencija (1950) yra vienas iš svarbiausių tarptautinių žmogaus teisių dokumentų, kurio 10 ir 11 str. užtikrina piliečių teises ir galimybes dalyvauti demokratiname procese: laisvai reikšti savo mintis, įsitikinimus, idėjas, gauti bei skleisti informaciją, rengti taikius susitikimus, ginti savo interesus steigiant arba stojant į profesines sąjungas.

Visuotinė žmogaus teisių deklaracija (1948) e. dalyvavimo kontekste svarbi tuo, kad ji įtvirtina pagrindines žmogaus teises, kurias turi turėti visi žmonės, nepriklausomai nuo jų rasės, lyties, religijos, kalbos ar kitokios padėties. Deklaracijos 20 str. įtvirtinta teisė burtis į visuomeninius susirinkimus, asociacijas, 21 str. garantuoja kiekvienam žmogui dalyvavimo savo šalies valdyje teisę, kuri yra įgyvendinama per savo išrinktus atstovus arba tiesiogiai. Ši teisė apima teisę rinkti ir būti renkamiems į valdžios institucijas, taip pat teisę dalyvauti valstybės valdyje kitomis formomis. Taigi 21 str. garantuoja piliečių teisę dalyvauti šalies valdyje, o e. dalyvavimas yra vienas iš būdų, kuriuo įvardyta teisė yra įgyvendinama.

Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija (2012) numato saviraiškos ir informacijos teisę, teisę gauti ir skleisti informaciją, nepaisant valstybių sienų (11 str.). Penktame skyriuje įtvirtintos pilietinės teisės. Išskiriamos kelios pagrindinės su piliečių dalyvavimu susijusios teisės: teisė balsuoti ir būti kandidatu vietos savivaldos rinkimuose (40 str.), Europos Parlamento rinkimuose (39 str.), taip pat teisė teikti peticiją (44 str.) ar teisės į gerą administravimą (41 str.). Šios teisės ir

galimybės užtikrina, kad Europos Sąjungos piliečiai būtų aktyvūs ir dalyvaujantys demokratiname procese. Jos skatina piliečius domėtis Sąjungos politika ir sprendimų priėmimu bei dalyvauti jame.

Europos vietos savivaldos chartijos (2013) preambulėje akcentuojama piliečių teisė dalyvauti tvarkant viešuosius reikalus, kuri yra laikoma vienu iš demokratinų principų ir kurių laikosi visos Europos Tarybos valstybės narės. Atsižvelgiant į tai, jog šia teise galima tiesiogiai pasinaudoti vietos lygmeniu, kada turinčios realias pareigas vietos valdžios institucijos turi užtikrinti veiksmingą ir piliečiams artimą administravimą. Vadinasi, tai yra vienas reikšmingiausių dokumentų, suteikiančių piliečiams teisę dalyvauti formuojant politiką, priimant sprendimus bei tvarkant viešuosius reikalus vietos savivaldoje.

Europos Komisijos 2019 – 2024 m. prioritetų sąrašas aktualus analizuojant piliečių e. dalyvavimą skaitmeninės transformacijos kontekste. Šiame sąraše pateikti šeši politiniai prioritetai, iš kurių du prioritetai susiję su skaitmenine transformacija ir piliečių dalyvavimu t.y. prie skaitmeninio amžiaus prisitaikusi Europa ir naujas postūmis Europos demokratijai. Pirmuoju prioritetu Europos Sąjunga siekia užtikrinti, kad visi Europos žmonės ir įmonės galėtų pasinaudoti naujosios kartos technologijų teikiamomis galimybėmis (Europos Komisija, 2019). Tai yra būtina sąlyga, kad piliečiai galėtų aktyviai dalyvauti visuomenės gyvenime, įskaitant politinius procesus. Antruoju prioritetu, kaip pabrėžiama 2019-2024 m. Komisijos politikos gairėse (2019), siekiama stiprinti Europos demokratiją, suteikiant piliečiams didesnę vaidmenį priimant sprendimus.

2030 m. skaitmeninės politikos kelrodis: Europos skaitmeninio dešimtmečio kelias (2021), šiame dokumente įtvirtinti tikslai iki 2030 metų pasiekti visos Europos skaitmeninę transformaciją, kuri būtų orientuota į žmogų. Viena iš aktyvaus dalyvavimo skaitmeniniame dešimtmetyje būtinų sąlygų yra pagrindiniai skaitmeniniai piliečių įgūdžiai, kurie padėtų užtikrinti internetu teikiamų viešųjų paslaugų bei saugaus e. balsavimo visišką prieinamumą visiems, įskaitant ir neįgaliuosius, ir paskatintų aktyvesnę piliečių dalyvavimą demokratinuose procesuose. Ir kaip pastebi Rek (2024) tokios skaitmeninės transformacijos gali ne tik palengvinti pilietinį įsitraukimą, bet ir leisti piliečiams veiksmingiau daryti įtaką sprendimus priimančioms asmenims, rezultatams bei pagerinti viešąsias paslaugas.

Apibendrinant galima teigti, kad e. dalyvavimo įgyvendinimui viešajame valdyme yra svarbus ne vienas tarptautinės reikšmės dokumentas. Nagrinėjant skirtingus dokumentus, atsiskleidžia e. dalyvavimui svarbūs aspektai. Nors dokumentuose nėra akcentuojamas konkretus e. dalyvavimo aspektas, prielaidas jos įgyvendinimo būtinumui sąlygoja tokios nuostatos kaip žmogaus laisvės, teisė dalyvauti viešuosiuose reikaluose, teisė į gerą viešą administravimą ir kt. Tai sudaro pagrindą e. dalyvavimo reikalingumui, stiprinant demokratiją. Naujesniuose dokumentuose akcentuojama technologijų dalyvavimui svarba. Nuo įstojimo į Europos Sąjungą, Lietuva taip pat įgyvendina politiką bei formuoja teisinį reguliavimą remiantis minėtais tarptautiniais dokumentais, todėl toliau svarbu įsigilinti į nacionalinio lygmens dokumentus, kurie yra svarbūs piliečių e. dalyvavimui viešajame valdyme.

1.1.3.2. Nacionaliniai strateginiai dokumentai ir teisės aktai

E. dalyvavimui viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste tampa svarbūs nacionaliniai teisės aktai ir kiti dokumentai.

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje (1992), (toliau LR Konstitucija) (galiojanti suvestinė redakcija nuo 2022-05-22), pagrindiniame, aukščiausią galią turinčiame teisės akte, teigiama, kad Lietuvos valstybė kuriama Tautos ir suverenitetas priklauso Tautai (2 str.). LR Konstitucijos (1992)

33 str. nurodoma, kad piliečiams suteikiama teisė dalyvauti savo šalies valdyme tiek tiesioginiu, tiek netiesioginiu būdu – per išrinktus atstovus. Piliečiams čia taip pat užtikrinama peticijos teisė. Taip pat pagrindiniame šalies įstatyme įtvirtinti ir kiti bendrieji principai, kurie reglamentuoja piliečių dalyvavimo valstybės valdyme teises: teisė reikalauti skelbti referendumą (9 str.), inicijuoti įstatymo leidybą (50 tūkst. piliečių) (68 str.), teisė laisvai vienytis į asociacijas, politines partijas, bendrijas ir / arba asociacijas (35 str.). Tai rodo, jog piliečių dalyvavimas yra kiekvienam Lietuvos piliečiui suteikiama teisė.

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme (1994) (galiojanti suvestinė redakcija nuo 2024-06-20 – 2024-12-31) išsamiai apibrėžiamos įvairios nuostatos susijusios su piliečių dalyvavimo teisėmis bei formomis, tvarkant vietos savivaldos reikalus. Konkretūs dalyvavimo būdai išdėstyti įvairiuose įstatymo straipsniuose. 4 str. įtvirtinti pamatiniai vietos savivaldos principai, kurie apibrėžia ir piliečių dalyvavimą. Svarbiausiu principu piliečių dalyvavimui išskirtinas yra: savivaldybės gyventojų teisė ir galimybė dalyvauti tvarkant savivaldybės reikalus, tai reiškia, kad savivaldybė turi gyventojus ne tik informuoti apie savo vykdomą veiklą, priimtus sprendimus, sprendimų projektus, tačiau taip pat privalo sudaryti sąlygas aktyviai dalyvauti sprendimų planavimo ir įgyvendinimo procesuose (4 str. 8 d.). 42 str. reglamentuoja sąlygas, kurias turi sudaryti savivaldybė, kad piliečiai galėtų dalyvauti tvarkant savivaldybės reikalus. Savivaldybė privalo informuoti gyventojus, konsultuotis su jais, viešinti konsultacijų rezultatus bei įtraukti gyventojus į sprendimų priėmimą. Šie straipsniai apibrėžia piliečių dalyvavimo vietos savivaldos politikos formavime bei sprendimų priėmimo procese teisę. Taip pat suteikia prielaidas e. dalyvavimo koncepcijos vystymui.

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (1999) (galiojanti suvestinė redakcija 2024-01-01 -) piliečių dalyvavimą reglamentuoja keliais būdais. 2 str. yra įtvirtinta piliečių teisė, kuria suteikiama galimybė teikti skundus bei prašymus viešojo administravimo subjektams. 7 str. reglamentuojama šių administravimo subjektų veikla, kurią jie privalo vykdyti. Pirmiausia privalo teikti piliečiams įstatymų nustatytą turimą informaciją, konsultuoti piliečius savo kompetencijos klausimais bei įpareigoja vykdyti administracinę procedūrą, suteikdamas piliečiams galimybę ginčyti jų teisių pažeidimus. Ši veikla yra reikšminga piliečių dalyvavimui viešajame valdyme, nes ji užtikrina, kad piliečiai turėtų galimybę gauti informaciją apie viešojo administravimo subjektų veiklą, konsultuotis su šiais subjektais ir dalyvauti administracinėse procedūrose.

E. dalyvavimo vietos savivaldoje vystymui taip pat reikšmingi ir kiti nacionaliniai dokumentai (strategijos, programos, planai).

Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023) toliau (strategija) tampa aktuali piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste. Šioje strategijoje nurodoma, kad viena iš svarbių strateginių ambicijų yra piliečių kuriama demokratija. Strategijoje pabrėžiama technologinė raida ir, kad kiekviena ambicija bus įgyvendinama pasitelkiant technologijų ir inovacijų plėtros, taikymo principus, kurie padės strateginėje ambicijoje įtvirtinti su piliečių dalyvavimu susijusius siekius. Strategijoje įtvirtinti siekiniai, kad Lietuva taptų technologiškai pažangia šalimi, kurioje piliečiai aktyviai dalyvautų viešajame gyvenime.

Lietuvos Respublikos nacionaliniame pažangos 2021–2030 plane (2020) (galiojanti suvestinė redakcija 2021-10-09 -), (toliau planas), akcentuojami viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos aspektai, kurie yra svarbūs veiksniai skatinantys e. dalyvavimą. Plane galima išskirti pažangos uždavinius, tokius kaip valstybės skaitmeninimo skatinimas (1.7 uždavinys), šiam

uždaviniui įgyvendinti parengta **2021–2030 m. Nacionalinė valstybės skaitmeninimo plėtros programa** (2021), kuria siekiama skatinti viešojo sektoriaus, verslo įmonių bei visuomenės skaitmeninimą, įskaitant piliečių gebėjimų stiprinimą visavertiškai naudotis naujomis technologijomis bei supratimo didinimą apie technologinius pokyčius.

Taip pat plane (2020), siekiant aktyvesnio piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo procese, dėmesys skiriamas viešojo valdymo sistemos tobulinimui, didinant jos efektyvumą ir atvirumą (8.4 uždavinys) ir viešojo valdymo institucijų teikiamų paslaugų kokybės gerinimui (8.6 uždavinys). Šie uždaviniai įtraukti į **Viešojo valdymo plėtros 2022–2030 programą** (2022), kurioje numatytos priemonės, problemoms spręsti. Siekiant padidinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir išspręsti piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo procesuose problemą, didinti piliečių įsitraukimą, sudaryti sąlygas įtraukiam dalyvavimui viešojo valdymo procesuose. Siekiant gerinti teikiamų paslaugų kokybę, numatyta diegti inovatyvius, skaitmeninius sprendimus, kurie pagerintų paslaugų teikimą ir aptarnavimo kokybę gyventojams.

Išnagrinėjus nacionalinės reikšmės dokumentus galima teigti, kad valstybė ne tik siekia skaitmenizuoti savo veiklą, bet ir akcentuoja viešojo valdymo procesų atvirumą ir piliečių įtraukimą į šiuos procesus. Viešojo valdymo skaitmeninė transformacija gali suteikti piliečiams naujas galimybes dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose. Svarbu pažymėti, jog iki šiol nėra būtent e. dalyvavimą reglamentuojančio dokumento nei nacionaliniu, nei vietos savivaldos lygmeniu. Vis dėlto, pirmas žingsnis žengtas Lietuvos e-Savivaldybė 2014 strategijos projekte (2010), kuri parengta remiantis Norvegijos patirtimi. Šioje strategijoje pabrėžiama e. įtrauktis, kuri akcentuojama kaip vienas iš daugelio šalių didžiausių prioritetų. E. įtrauktis svarbi ne tik suteikti galimybę kiekvienam dalyvauti informacinėje visuomenėje, tačiau taip pat vykdyti konsultavimo(si) procedūras, efektyvesnę demokratijos plėtrą.

Apibendrinant, e. dalyvavimo vystymui viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste skiriamas vis didesnis dėmesys tiek tarptautiniu, tiek nacionaliniu lygmenimis. Išnagrinėjus teisės aktus nustatyta, kad tarptautiniuose dokumentuose piliečių dalyvavimas yra akcentuojamas kaip būtinas elementas demokratijos principams įgyvendinti ir jiems stiprinti. Europos Sąjungos dokumentuose skaitmeninė transformacija tampa prioritetine sritimi. Lietuvos teisės aktuose ir kituose strateginiuose dokumentuose piliečių dalyvavimas taip pat akcentuojamas, išreiškiamas aktyvesnis piliečių įsitraukimo į sprendimų priėmimo procesus poreikis. Vis dėlto, pastebima, kad kaip atskiras institutas piliečių e. dalyvavimas nėra akcentuojamas ir nėra sukurta specialaus dokumento, reglamentuojančio piliečių e. dalyvavimą. Paaiškėjo, jog informacinės ryšių technologijos šiuo metu tampa neatsiejama e. demokratijos dalimi, kuriai būtinas e. dalyvavimo elementas. Pastebimas nepakankamas piliečių įsitraukimas atskleidžia, jog turi būti sudaromos sąlygos, jog piliečiai galėtų patogiai ir pilnavertiškai būti ne tik informuojami, tačiau taip pat galėtų dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose ir politikos formavime.

1.2. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos teoriniai aspektai

1.2.1. Viešojo valdymo koncepcija ir kaitos priežastys

Viešasis valdymas yra senai susiformavęs ir suprantamas konceptas, nagrinėtas įvairiais diskursais. Viešasis valdymas yra tiesiogiai susijęs su valdymo ir vyriausybės idėja, atliekant socialinių problemų sprendimo vaidmenį (Ticu, 2021). Analizuojant viešojo valdymo sampratą specifika, svarbu pažymėti, jog viešasis valdymas siekia senovės Romos laikus. Šis terminas yra kilęs iš lotynų kalbos *ministrare*, kuris reiškia paslaugą, atlikimą, veiklą. Taip pat tai yra pagalbos,

aptarnavimo, lyderystės, valdymo ir orientavimo, siekiant užsibrėžto tikslo, sinonimas. Kita termino dalis *viešasis* yra naudojamas pabrėžti, jog administracija priklauso valstybės veiklos sričiai, o tai reiškia, kad viešasis valdymas yra taikomas gan universaliais ir yra nuleistas iš viršaus į apačią (Stroinska, 2020). Viešasis valdymas apima daugybę atskaitomybę apimančių uždavinių, įtraukiančių ne tik paslaugų teikimą, tačiau ir politikos poveikį visuomenei. Nors viešasis valdymas nėra naujas ir siekia senovės civilizacijų laikus, šiuo metu nėra apibrėžiamas tik atskaitomybės principu. Viešasis valdymas tapo sudėtingesnis dėl vartotojų poreikių įvairovės bei stipresnio politizavimo. Nepaisant to, viešasis valdymas yra sudėtingesnis dėl jame dalyvaujančių suinteresuotųjų šalių gausos (Alqooti, 2020).

Jonikaitė, Juknevičienė, Mikolaitytė (2016), Stroinska (2020), Ticu (2021) pabrėžia, kad tradicinis viešasis administravimas buvo grindžiamas Makso Vėberio teorija, kuri buvo grindžiama biurokratinio aparato veikla bei idealios biurokratijos principais, tvarkant viešuosius reikalus. Stroinska (2020) išskyrė Makso Vėberio teorijos principus, kuriais buvo paremtas viešasis administravimas: stabilumas, kompetencijos, oficiali hierarchija, darbuotojų atskyrimas nuo nuosavybės ir verslo, privačių reikalų atskyrimas, kvalifikacija, dokumentacija ir racionalumas, nuostatų beasmeniškumas ir jų kartojamumas. Kaip pabrėžė Jonikaitė ir kt. (2016) Makso Vėberio teorijoje viešųjų institucijų veikla buvo pateikiama itin griežtai, įgyvendinant politiškai apibrėžtus tikslus, o vykdomų operacijų tikslumas buvo laikomas esmine administracinio valdymo vertybe, tačiau keičiantis aplinkai didėjo poreikis atliepti ne tik valdžios efektyvumo, tačiau ir veiksmingumo reikalavimus, todėl didėjo lankstumo poreikis tam, jog būtų tikslingai reaguojama į aplinkos sąlygojamus pokyčius. Dėl minėtos priežasties buvo suformuota naujosios viešosios vadybos koncepcija, leidusi valdymo ekonomiškumo, didesnio suinteresuotų šalių atskaitingumo priimant sprendimus bei teikiant viešąsias paslaugas. Vis dėlto, ši koncepcija buvo kritikuojama dėl taikomų principų daugiaprasmiškumo bei sudėtingo įgyvendinimo viešojo administravimo praktikoje, kuri sąlygojo trūkstamos kompetencijos ir didelis eksperimentavimo lygis, lėmęs neigiamas pasekmes viešajame sektoriuje. Tad besitęsiančios veiksmingo viešojo administravimo paieškos sąlygojo naujojo viešojo valdymo koncepcijos atsiradimą (žr. 1.2.1 lentelę).

1.2.1 lentelė

Skirtingų viešojo sektoriaus valdymo paradigų koordinavimo mechanizmai ir valdymo principai

	Tradicionis viešasis administravimas	Naujoji viešoji vadyba	Naujasis viešasis valdymas
Valdymo principai	Tenkinantis viešuosius interesus vyriausybės planavimas; viešojo bei privataus principo dichotomija.	Viešojo sektoriaus efektyvumo bei rezultatų gerinimas taikant privataus sektoriaus metodus.	Kokybės bei teisėtumo skatinimas grįstas suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimu.
Koordinavimo mechanizmai	Hierarchinis planavimas; centrinis reguliavimas; specializacija; administracinė ekspertizė.	Rinkai būdingos iniciatyvos; veiklos rodikliai; konkurencingi susitarimai; tikslai.	Suinteresuotųjų šalių tinklaveika, privačios bei viešosios partnerystės; tarpusavio susitarimai.

Šaltinis: Hendrix, Van Gestel, 2017, p. 1107

Kaip teigia Hendrix ir Van Gestel (2017), literatūroje visi šie modeliai vis dar sulaukia prieštarų vertinimų, tačiau galima teigti, jog jų konceptualizavimas sudaro didžiąją dalį akademinų diskusijų viešojo administravimo srityje. Šie trys modeliai atspindi bendrus viešojo sektoriaus transformacijos bruožus, kuriuos galima atpažinti empiriškai. Kaip pabrėžė Jonikaitė ir kt. (2016), šiuo metu naujasis viešasis valdymas yra laikomas viešojo administravimo modeliu, būdingu XXI

a. pradžios kontekstui. Iki šiol ši koncepcija įgijo naujų bruožų, argumentuojančių bei analizuojančių skirtingą viešąjį administravimą ir yra laikoma esmine bei pagrindine šiuolaikinio viešojo valdymo paradigma.

Ticu (2021) akcentuoja, kad naujasis viešasis valdymas buvo sąlygotas finansų krizės, viešųjų paslaugų teikimo nesėkmės bei skandalai, susiję su neoliberalizmo ideologija. Šiuo metu viešasis valdymas yra pagrįstas tinklaveikos idėjomis. Alqooti (2020) pritaria minėtai įžvalgai ir pabrėžia, kad valdymo koncepcijos filosofija yra kylanti iš valdžios vaidmens pasikeitimo dėl tam tikrų veiksnių, įskaitant informacijos raidą, vaidmenų perskirstymo tarp visų suinteresuotųjų šalių svarbą. Viešasis valdymas sparčiai keitėsi ir dėl centrinių sistemų transformacijos į decentralizuotas sistemas, perėjimo nuo atstovaujamosios demokratinių sistemų prie dalyvaujančiųjų ir pan. Tad viešasis valdymas tapo priemone, kuria tapo efektyviau įgyvendinami valdymo principai, efektyviau įgyvendinami užsibrėžti tikslai, naudojamos patikrintos valdymo praktikos, teikiamos patikimos bei lanksčios paslaugos, diegiamos inovacijos ir daug daugiau.

Atskleista, jog viešasis valdymas gali būti pristatomas kaip conceptualus įrankis, galintis padėti suprasti kylančius naujus viešosios politikos įgyvendinimo bei viešųjų paslaugų teikimo iššūkius. Viešasis valdymas gali būti suskirstytas į penkias sritis: socialinį ir politinį valdymą (kuris yra sietinas su instituciniais, visa apimančiais, santykiais pilietinėje visuomenėje); viešosios politikos valdymą (apimančią tai, kaip politikos elitas bei suformuoti tinklai tarpusavyje sąveikauja valdant bei kuriant procesus viešojoje politikoje); administracinį valdymą (susijusį su veiksmingu viešojo administravimo taikymu bei jo perkėlimu į šiuolaikinio valdymo aplinką); sutarčių valdymą (susijusį su viešųjų paslaugų teikime vykstančiu sutartinių naujosios viešosios vadybos santykių valdymu); tinklo valdymą (susijusį su savaime besiorganizuojančių tarp organizacinių tinklų procesu) (Osborne, 2010).

Toks valdymas yra paremtas tinklaveikiniu valdymu, tarpsektoriniu bendradarbiavimu, viešosiomis-privačiomis inovacinėmis partnerystėmis, bendrakūryba ir bendraprodukcija, įtraukiant ir piliečius (Krogh, Triantafillou, 2024). Svarbu pažymėti, jog naujasis viešasis valdymas pamažu sulaukė didesnio populiarumo, lyginant su naująja viešąja vadyba. Tokios tendencijos buvo sąlygotos orientacijos ne tik į piliečius, piliečių grupių dalyvavimą, tačiau taip pat į kokybės, socialinės gerovės, teisingumo bei atsakomybės ugdymą. Vadovaujantis naujojo viešojo valdymo suformuotais principais, yra suformuotas naujas požiūris į valdymą, kuris tampa atviresnis, pliuralistiškesnis ir demokratiškesnis. Tai yra humaniška valdymo paradigma, kuriai svarbiausiais elementais yra laikoma socialinė integracija, ekonominis-socialinis saugumas, socialinis įgalinimas ir socialinė sanglauda. Svarbu pabrėžti, kad nepaisant teorinio patrauklumo, iki šiol teigiama, jog naujasis viešasis valdymas stokoja konkretizuotų įgyvendinimo metodų. Tačiau nepaisant kritikos ir praktikos stokos viešojo valdymo populiarumas tik augo ir tapo geidžiamiausiu ir labiausiai vertinamu viešojo administravimo modeliu, nukreiptu prieš naujosios viešosios vadybos trūkumus (Reinholde, Guogis, Smalskys, Žičkaitė, Klimovsky, 2020).

Kiurienė (2014) akcentuoja, kad viešasis valdymas vis dar neturi visuotinai priimtų vieningos apibrėžties, o dėl šios sąvokos turinio tebevyksta diskusijos. Savo darbe nagrinėdama viešojo valdymo sampratą pokyčius, minėtoji mokslininkė, itin detalai atskleidė viešojo valdymo sąvokos esmę, išskirdama, kad viešasis valdymas gali būti suprantamas kaip taisyklių rinkinys ir jų laikymasis; kaip įvairių procesų sistema, lemianti visuomenės būklės kaitą bei įgyvendinanti visuomenės tikslus; kaip veikla, atliekama įvairių subjektų; arba kaip visuomeninių santykių

struktūrinė dalis ir t.t. Dėl minėtų aspektų, yra būtina apžvelgti skirtingas mokslininkų suformuotas bei kituose šaltiniuose pateiktas viešojo valdymo apibrėžtis, kurios yra pateikiamos 1.2.2 lentelėje.

1.2.2 lentelė

Viešojo valdymo teorinės apibrėžtys

Šaltinis, (publikacijos metai)	Apibrėžties turinys
Pauliukevičiūtė, Raipa (2012)	<i>Viešasis valdymas</i> – plati valdžios ir valdymo institucijų veikla, jungianti politikos formavimą, sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą realizuojant viešąsias programas ir projektus.
Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programa (2012)	<i>Viešasis valdymas</i> – visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir (arba) dalyvavimo ją formuojant ir įgyvendinimo procesų, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos.
Raipa, Giedraitytė (2013)	<i>Viešasis valdymas</i> yra visuomeninių: politinių, socialinių, ekonominių, teorinių – santykių struktūrinė dalis ir privalo reaguoti į visuomenėje vykstančius globalius pokyčius, priimti ir analizuoti kylančius iššūkius ir spręsti su jais susijusias problemas.
Massey, Johnston-Miller (2016)	<i>Viešasis valdymas</i> – apibrėžiamas kaip vieninga viešųjų subjektų grupė, kuri prisiima atsakomybę kurti, vykdyti ir įgyvendinti konkrečią reguliavimo politiką bei turi galimybę prižiūrėti ir koordinuoti įvairias vyriausybės institucijas.
Kong, Yoon (2018)	<i>Viešasis valdymas</i> – tai sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesas, kurį inicijuoja viešosios įstaigos ar institucijos arba iš dalies pačios dalyvauja tame procese, sprendžiant visuomeninius klausimus šalyje.
Grossi, Argento (2022)	<i>Viešasis valdymas</i> vystosi į labiau įtraukias, tačiau ir sudėtingesnes formas, lemiančias tinklinį, bendradarbiaujantį ir skaitmeninį valdymą.
Craciun, Taran, Noja, Pirtea, Racataian (2023)	<i>Viešasis valdymas</i> – priimamų sprendimų, įgyvendinamų priemonių bei vykdomų procesų visuma, kuriuose dalyvauja konkretūs subjektai, o pagrindinis subjektas yra valdžia.
Koeswayo, Handoyo, Abdul Hasyir (2024)	<i>Viešasis valdymas</i> apima viešųjų išteklių valdymą ir politikos formavimą, kurie daro įtaką valdžios sąveikai su visuomene.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Apibendrinant 1.2.2 lentelėje pateiktas viešojo valdymo sąvokų apibrėžtis, galima teigti, jog dauguma autorių vieningai sutaria, kad viešasis valdymas yra nuoseklių veiksmų seka, kuri apima įvairią veiklą ir procesus, nuo politikos nustatymo, formavimo, reguliavimo, viešųjų paslaugų teikimo, išteklių valdymo iki sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos (2012), Raipa, Giedraitytė (2013), Kong, Yoon (2018), Koeswayo et al. (2024) viešojo valdymo sąvokose yra pabrėžiamas viešojo valdymo visuomeninis aspektas, kuriuo atskleidžiama, kad viešasis valdymas yra skirtas tenkinti visuomenės interesus, poreikius ir spręsti visuomenei aktualius klausimus. Kitas reikšmingas viešojo valdymo aspektas – institucijų svarba viešojo valdymo procesuose. Pabrėžiama, kad viešasis valdymas yra vykdomas įvairių valdžios bei valdymo institucijų, atsakingų už sprendimų priėmimą, politikos kūrimą bei sprendimų įgyvendinimą (Pauliukevičiūtė, Raipa, 2012, Massey, Johnston-Miller, 2016, Kong, Yoon 2018, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2012).

Analizuojant sąvokas laiko perspektyvoje Grossi ir Argento (2022) pastebi, kad viešasis valdymas vystosi į labiau įtraukias, tačiau ir sudėtingesnes formas. Tai reiškia, kad viešojo valdymo procese vis didesnę vaidmenį atlieka visuomenė, tačiau tuo pačiu viešasis valdymas tampa sudėtingesnis dėl dalyvaujančių šalių gausos, technologinių iššūkių ar kitų veiksnių. Nepaisant to, šią padėtį galima vertinti kaip būdą siekti didesnio efektyvumo ir prisitaikyti prie nuolat kintančių iššūkių. Herasymiuk et al. (2024) laikosi nuomonės, kad viešasis valdymas skaitmeninės transformacijos kontekste, siekia sukurti efektyvias, lanksčias bei atviras valdymo sistemas, kurios padėtų gerinti piliečių gyvenimo kokybę ir užtikrintų tvarų vystymąsi.

Taigi, viešasis valdymas yra sudėtingas, visuomeninis, besivystantis procesas, apimantis ir viešosios politikos formavimą, ir jos įgyvendinimą, pasireiškiantis valdžios ir visuomenės sąveika ir yra skirtas tenkinti visuomenės interesus, spręsti visuomenei aktualius klausimus, prisitaikyti prie kintančios aplinkos bei jos keliamų iššūkių.

Apibendrinant galima teigti, kad nėra vieningos viešojo valdymo apibrėžties, tačiau nagrinėjant skirtingų mokslininkų pateikiamas apibrėžtis viešasis valdymas gali būti laikomas nuoseklių veiksmų seka, apimanti įvairių veiklą ir procesus, nuo viešosios politikos nustatymo iki sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo. Viešasis valdymas yra senai susiformavęs reiškinys, kurio koncepcija bėgant laikui ir kintant aplinkos sąlygoms taip pat transformavosi. Akademinio diskurso kontekste, viešasis valdymas patyrė itin daug pokyčių, sąlygojamų skirtingų paradigmu, tad viešasis valdymas keitėsi nuo tradicinės administracinės sistemos iki naujosios viešosios vadybos bei viešojo valdymo. Šiuolaikinis viešasis valdymas bei jo įgyvendinimas yra būtinas, siekiant efektyvaus viešojo sektoriaus veikimo, siekiant teikti kokybiškas viešąsias paslaugas bei gauti teigiamą suinteresuotųjų šalių grįžtamąjį ryšį. Vis dėlto, naujasis viešasis valdymas sulaukia ir daug kritikos, todėl tampa svarbiu tyrimų objektu iki šios dienos.

1.2.2. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos samprata ir lygmenys

Technologijų atsiradimas ir vystymasis yra susijęs su daugybe visuomenės pokyčių, vadinamų skaitmenine transformacija. Ši tendencija išplito į visas visuomenės veiklos sritis dėl skaitmeninių technologijų teikiamų privalumų. Viena iš sričių, kurioje sėkmingai taikomos skaitmeninės technologijos efektyvumui didinti – viešasis valdymas. Šiame kontekste skaitmeninės technologijos padeda gerinti plačiosios visuomenės prieigą prie informacijos ir leidžia geriau teikti viešąsias paslaugas, būtinąją pagalbą. Šis galingas valdymo įrankis padidina veiklos produktyvumą ir atskaitingumą. Skaitmeninė transformacija viešajame valdyme gali sąlygoti įvairius privalumus: trumpinti dokumentų tvarkymo laiką, paprastinti administracinius procesus, sinchronizuoti išteklius ir veiklą, didinti viešojo valdymo operacijų atvirumą ir sąžiningumą, didinti visuomenės pasitikėjimą viešojo valdymo institucijomis. Būtent tai leidžia teigti, jog pagrindinis bet kurios šalies ekonominės plėtros akcentas yra skaitmeninė transformacija viešojo valdymo srityje (Tiach, Abdellatif, 2023).

Siekiant geriau suprasti viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos reikšmę, pirma svarbu įsigilinti į skaitmeninės transformacijos apibrėžtį. Karmalis ir Vasolopoulos (2020) pažymi, kad skaitmeninė transformacija atsirado kaip terminas, kuriuo siekiama nuo pagrindų pertvarkyti viešojo ir privataus sektorių paslaugas, siekiant gerinti valstybės tarnautojų bei darbuotojų kasdienį darbą, tokiu būdu labiau patenkinant suinteresuotųjų šalių poreikius. Deloitte (2019) pažymi, jog skaitmeninė transformacija yra technologijos, kuriomis siekiama iš pagrindų pagerinti organizacijos našumą ar prieinamumą, o Europos Parlamentas (2023) apibrėžia skaitmeninę transformaciją kaip IRT integravimą į viešųjų paslaugų, įmonių veiklą. Čia skaitmeninė transformacija taip pat aiškinama technologijų daroma įtaka visuomenei. Vial (2019) akcentuoja, jog skaitmeninė transformacija yra nenutrūkstamas procesas, kuriuo yra siekiama pagerinti tam tikrų procesų savybes per pokyčius, derinant informacijos, intelekto ir ryšių technologijas. Ciancarini, Giancarlo ir Grimaudo (2023) taip pat skaitmeninę transformaciją apibrėžia procesu, kuriuo siekiama integruoti skaitmenines ir sprendimų technologijas į visas organizacijos veiklos sritis, nepaisant to, ar tai viešoji, ar privati organizacija. Nors vis dar nėra vieningo požiūrio apibrėžiančio skaitmeninę transformaciją, tačiau nagrinėjant šias skirtingas apibrėžtis galima teigti, kad skaitmeninės transformacijos esminiai elementai yra procesas ir technologijos. Taigi skaitmeninė transformacija

visų pirma yra procesas, kuriame technologijos yra integruojamos į privataus ar viešojo sektoriaus veiklą tam, jog būtų pagerintas veiklos našumas ir efektyvumas, tenkinant suinteresuotųjų šalių poreikius.

Kaip teigia Mergel ir kt. (2019) skaitmeninė transformacija viešajame valdyje yra sąlygojama piliečių lūkesčių. Taip pat, skaitmeninės transformacijos metodai už viešojo sektoriaus ribų keičia piliečių lūkesčius dėl viešojo administravimo institucijų poreikio teikti didesnės kokybės skaitmenines paslaugas realiuoju laiku. Dėl šios priežasties, viešasis sektorius keičia savo veiklos būdus, kad pagerintų paslaugų teikimą, būtų veiksmingesnis, vykdytu efektyvesnius projektus bei siektų įvairių tikslų, užtikrinant skaidrumą, tarpusavio sąveikos tvarumą ir piliečių pasitenkinimą. Gunawan, Ratmono ir Setyoko (2023) pabrėžia, kad šiuo metu viešasis valdymas vystosi kartu su technologine transformacija. Viešojo valdymo skaitmeninė transformacija pabrėžia technologijų integravimo spartinimą, o tai reiškia informacinių ir ryšių technologijų naudojimą, siekiant padidinti efektyvumą bei geresnių paslaugų visuomenei teikimą. Pabrėžtina, kad viešojo valdymo skaitmeninė transformacija šiuo metu įgyja itin didelį pagreitį, kadangi nuolat besivystančioje skaitmeninėje epochoje valdžios visame pasaulyje vis labiau suvokia potencialą ir naudą, kurią galima gauti priimant skaitmeninius sprendimus, administruojant bei teikiant viešąsias paslaugas. Toliau pateikiamos skirtingų mokslininkų ir kitų šaltinių suformuotos viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos apibrėžtys (žr. 1.2.3 lentelę).

1.2.3 lentelė

Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos teorinės apibrėžtys

Šaltinis, (publikacijos metai)	Apibrėžties turinys	Apibrėžties požymiai/savybės
Mergel et al. 2019	<i>Skaitmeninė transformacija viešajame sektoriuje</i> reiškia naujus būdus dirbti su suinteresuotosiomis šalimis, kurti naujas paslaugų teikimo sistemas bei santykių formas.	(1) Procesas: nuolatinis procesas, procesų <u>visuma</u> , naujų paslaugų teikimo sistemų bei formų <u>kūrimas</u> . (2) Technologijos: technologijų <u>taikymas ir integravimas</u> , <u>skaitmeninė</u> erdvė, <u>skaitmeninės</u> technologijos. (3) Pokytis: <u>administravimo metodai, organizacinė struktūra, procesai, naujos paslaugos, santykių formos, veiklos organizavimas</u> , formuojama nauja <u>kultūra, funkcijos</u> . (4) Rezultatas: darbas su <u>suiinteresuotosiomis šalimis</u> , <u>efektyvumo, skaidrumo ir greito reagavimo</u> gerinimas, <u>procesų automatizavimas, institucijų veiklos tobulinimas ir efektyvinimas, sustiprėjusi demokratija, transformuotos strategijos, operacijos, procesai</u> .
Alqudah, Muradkhanli (2021)	<i>Skaitmeninė transformacija viešojo valdymo srityje</i> reiškia skaitmeninių technologijų taikymą ir integravimą į įvairius viešojo administravimo aspektus, siekiant pagerinti efektyvumą, skaidrumą ir greitą reagavimą.	
Strata (2021)	<i>Viešojo valdymo skaitmeninė transformacija</i> – tai nuolatinis procesas, kuris keičia viešojo valdymo organizacinę struktūrą ir viešojo valdymo procesus, viešųjų paslaugų teikimą, kuria prielaidas demokratiniais procesams stiprėti.	
Tangi et al. (2021)	<i>Viešojo valdymo skaitmeninė transformacija</i> – esminiai organizaciniai pokyčiai, įgalinti skaitmeninių technologijų, apima ne tik organizacinę struktūrą, veiklos organizavimą, bet ir formuoja naujus procesus, kultūrą, funkcijas, santykius bei visus kitus organizacijos aspektus.	
Tiach, Abdellatif (2023)	<i>Viešojo valdymo skaitmeninė transformacija</i> yra nuolatinis procesas, dėl kurio keičiasi viešojo administravimo metodai integruojant skaitmeninę erdvę.	
Millard (2023)	<i>Skaitmeninė transformacija viešajame sektoriuje</i> gali būti suprantama kaip gebėjimas panaudoti skaitmenines technologijas, siekiant greitai reaguoti į pokyčius, transformuoti strategijas, operacijas ir procesus.	
Herasymiuk et al. (2024)	<i>Viešojo valdymo skaitmeninė transformacija</i> - tai organizacinių, informacinių ir technologinių procesų visuma, kuria siekiama tobulinti ir efektyvinti valdžios institucijų veiklą, naudojant skaitmenines technologijas.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Atsižvelgiant į aukščiau pateiktas viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos sąvokas, galima teigti, jog apibrėžimai, nors ir skiriasi, turi bendrus požymius. Sujungus šiuos požymius, viešojo valdymo skaitmeninė transformacija gali būti laikoma procesu, kuriuo viešajame valdyme yra integruoti skaitmeniniai įrankiai ir metodai, siekiant gerinti veiklos rezultatus bei gebėjimą prisitaikyti prie nuolatos kintančių aplinkos sąlygų. Tampa aišku, kad viešojo valdymo skaitmeninė transformacija yra nuolatinis procesas, vykstantis įvairiuose lygmenyse. Strata (2021) Lietuvoje išskiria du sąveikaujančius viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos lygmenis t.y. technologinį ir kontekstinį lygmenis ir jų dedamąsias (žr. 1.2.4 lentelę).

1.2.4 lentelė

Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos lygmenys, jų objektai ir veiksniai

Technologinis lygmuo	Objektai	1) Viešosios paslaugos – patogios vartotojui. 2) Skaitmeninimo potencialas išnaudojamas vidiniuose viešųjų organizacijų procesuose. 3) Sprendimų priėmimas paremtas bendrakūryba ir e. demokratijos plėtra. 4) Duomenys atverti ir jais dalinamasi.
Kontekstinis lygmuo	Veiksniai	1) Aiški lyderystė politiniame bei įgyvendinimo lygmenyse, inovacijas skatinanti kultūra. 2) Aiški viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos strategija. 3) Teisinė aplinka dinamiška, prisitaikanti bei palanki skaitmeninimo plėtrai. 4) Nuosekliai vykdoma gebėjimų, įgūdžių pritraukimo, vystymo bei išlaikymo politika. 5) Viešųjų organizacijų valdymo modelis bei organizacinė struktūra yra pritaikyta su skaitmenine transformacija susijusioms rizikoms. 6) Skaitmeninių technologijų ir infrastruktūros plėtra, užtikrinanti finansinius, saugumo bei efektyvumo valdymą.

Šaltinis: adaptuota pagal Strata, 2021, p. 9-10

Kaip pažymėta pateiktoje 1.2.4 lentelėje, *technologiniame lygmenyje* išskiriami keturi pagrindiniai skaitmeninės transformacijos objektai, „kurie didina viešojo valdymo pajėgumus įtraukti piliečius ir atlikti funkcijas“ (Strata, 2021, p. 51). Pirmasis objektas apima viešųjų paslaugų patogumo vartotojui siekimą. Šio objekto įgyvendinimui apibrėžta, jog viešosios paslaugos turi būti formuojamos ne į patogumą tiekėjui, o vartotojui, orientuojamos į vieningą integruotą sistemą, individualizuojamos pagal socialiai pažeidžiamų narių grupių poreikius, proaktyvios, integruotos, iš esmės skaitmenizuojamos pagal dizainą, paremtos įvykių sąsajomis, gaunamos esamuju laiku, prieinamos vartotojui patogiausiu laiku bei būdu, gaunamos skaitmeninių identifikacinių priemonių tapatybei patvirtinti, sukuriamas skaitmeninis bei daugiakanalis paslaugų teikimas. Sekantis objektas apima skaitmeninio potencialo išnaudojimą viešųjų organizacijų vidiniuose procesuose: transformacijos pastangos turi būti plačios aprėpties, tikslingos, strategiškai suplanuotos, vykdančios tiek dalykinę, tiek skaitmeninę kompetenciją turinčias komandas, inventorizuojant iki šiol vykusius skaitmeninimo procesus, juos tobulinant arba atsisakant, optimizuojant įvairias funkcijas bei jas skaitmenizuojant tam, kad tarnautų visai ekosistemai. Bendrakūrybos pagrindu vykdoma e. demokratijos plėtra viešajame valdyme grindžiama duomenų analitika, kuri sąlygoja duomenimis pagrįstą sprendimų priėmimą, dirbtinio intelekto potencialo išnaudojimą bei teisinį skaitmeninį reguliavimą. Atviri duomenys grindžiami jų integralumu bei atvirumu, sukurtais duomenų ryšiais, leidžiančiais naudoti tiek gyventojams, tiek viešam, tiek privačiam sektoriui, kurie būtų formuojami remiantis kibernetinio saugumo principais (Strata, 2021).

Kontekstiniame lygmenyje išskiriami šeši pajėgumų plėtrą įgalinantys veiksniai. Pirmuoju lentelėje išskirtu veiksmu apibrėžiama inovacijoms formuoti bei įgyvendinti palanki organizacinė kultūra,

kurią užtikrina ilgalaikė politika, lyderystė, turinti kompetencijas skaitmeninimo srityje bei rizikų valdymas. Antrasis veiksnys apima skaitmeninės transformacijos strategiją, kuri yra orientuota ne į sprendinius, tačiau į principus ir yra grįsta transformacijos scenarijų deriniu bei atsižvelgianti į ateities tendencijas ir visuomenės poreikius, įvertinant technologijų teikiamas galimybes. Sekantis veiksnys yra orientuotas į teisinę aplinką, kurioje Lietuvos įstatymai bei kiti teisiniai dokumentai yra formuojami, skiriant dėmesį skaitmeninimo aspektui. Vykdomą nuoseklią įgūdžių bei gebėjimo pritraukimo politiką apimantis elementas įtraukia tiek viešojo sektoriaus, tiek gyventojų skaitmeninį raštingumą, dėmesį reikalingų kompetencijų viešosiose organizacijose pritraukimui bei išlaikymui, lygiaverčiam dėmesiui darbuotojų gebėjimams bei įgūdžiams. Priešpaskutinis 1.2.4 lentelėje nurodytas veiksnys apima kompleksinį bendradarbiaujančių viešųjų organizacijų tinklą (ekosistemą), atsakomybės prisiėmimą visais lygmenimis, aiškų pareigybių įtvirtinimą, kompetentingą metodų taikymą, sinerginį technologinio sprendinio dizaino formavimą, jo suderinamumą su BDR, tinkamą darbuotojų skaitmeninių kompetencijų bei infrastruktūros brandą. Paskutinis lentelėje nurodytas veiksnys apima lankstų informacinių sistemų modelį, integralią bei universalią sistemų infrastruktūrą, užsienio patirčių analizavimą ir kūrybinį pritaikymą, judumą bei griežtas kibernetinio saugumo priemones (Strata, 2021). Tai rodo, kad viešojo valdymo skaitmeninė transformacija apima įvairius veiksnus, kuriuose turi būti įgyvendinamas skaitmenizavimas: nuo technologinių sprendimų iki teisinės aplinkos. Ši išvalga leidžia teigti, jog viešojo valdymo skaitmeninė transformacija apima tęstinius ir nuolat tobulėjančius procesus, reikalaujančius tinkamų gebėjimų, kompetencijų, išteklių ir kontrolės.

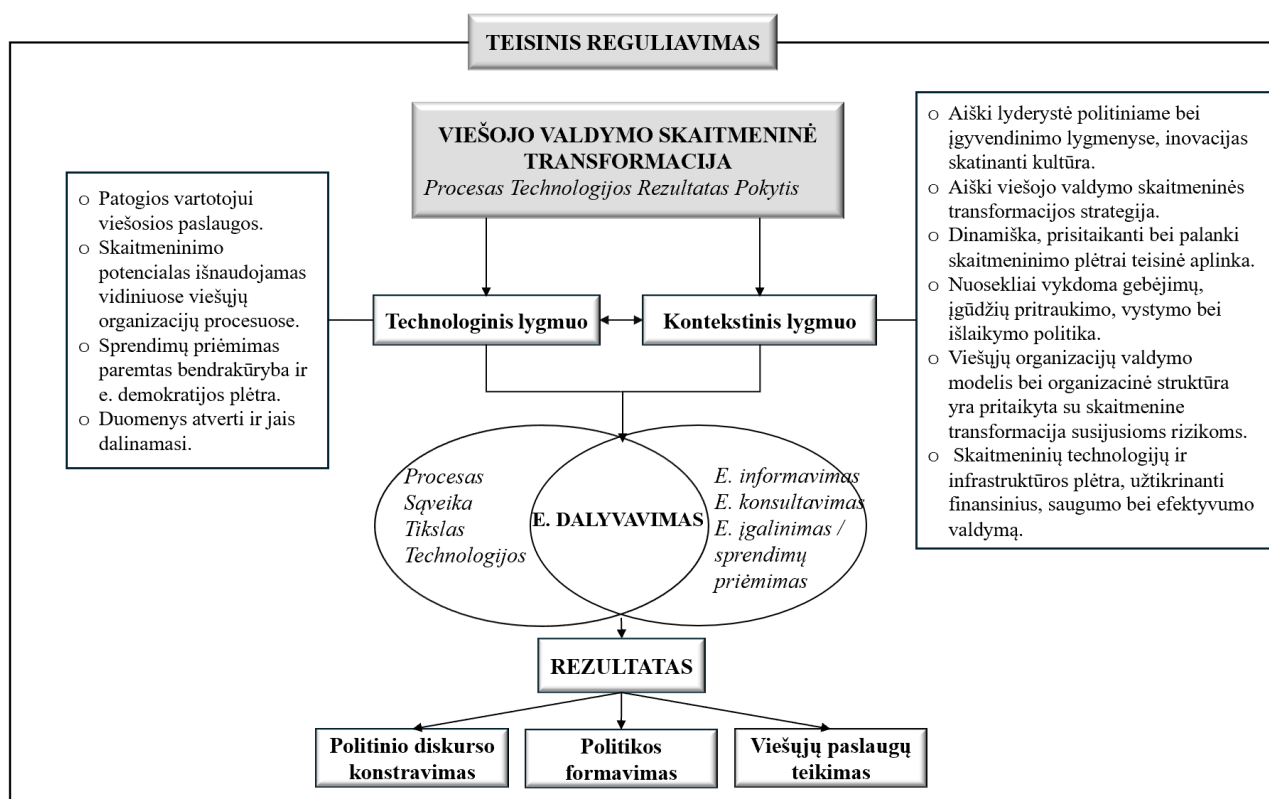
Apibendrinant galima teigti, kad skaitmeninė transformacija yra nenutrūkstantis procesas, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas skaitmenizacijai daugelyje organizacijos veiklos sričių, nepriklausomai ar tai yra viešasis, ar privatus sektorius. Viešojo valdymo kontekste, skaitmeninė transformacija yra apibrėžiama kaip viešojo valdymo transformacijos procesas, kuriame yra integruojama skaitmeninė erdvė bei skaitmeninės technologijos tam, jog būtų didinamas viešojo valdymo efektyvumas, skaidrumas bei greitas reagavimas, kuriant naujas viešųjų paslaugų teikimo sistemas bei santykių formas. Viešojo valdymo skaitmeninė transformacija Lietuvoje gali būti skirstoma į du pagrindinius lygmenis: technologinį ir kontekstinį, kuriuose apibrėžiamos įvairios įgyvendinimo sritys bei tikslai.

1.3. Hipotetinis piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste modelis

Remiantis teorinės analizės rezultatais, šiame darbe suformuotas hipotetinis piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste modelis (žr. 1.3 pav.). Modelis atskleidžia viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos daromą poveikį e. dalyvavimui. Modelyje yra pateiktos dedamosios, į kurias yra būtina atkreipti dėmesį, jog būtų efektyviai didinamas piliečių e. dalyvavimas Lietuvos viešojo valdymo institucijose.

Teisinis reguliavimas. Svarbu pažymėti, kad skaitmeninės transformacijos kontekste, e. dalyvavimo vystymui yra svarbus teisinis reguliavimas – skaitmenizacijai palankūs įstatymai, reglamentai, strategijos ir kt. (Le Blanc, 2020). Tai reiškia, kad laikantis teisinio reguliavimo yra vykdomas e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste įgyvendinimas, formuojant politiką bei ją vykdančią. Skaitmeninės transformacijos įtaka e. dalyvavimui yra sąlygojanti reglamentavimo pokyčius ir viešajame valdyje, todėl svarbūs tampa tarptautinės bei nacionalinės reikšmės dokumentai (Lindner, Aichholzer, 2020). Tarptautiniuose ir Europos Sąjungos dokumentuose skaitmeninė transformacija tampa prioritetine sritimi, todėl vis didesnis

dėmesys skiriamas ir nacionaliniuose dokumentuose, aptartuose anksčiau (žr. 1.1.3 poskyryje). E. dalyvavimui ir jo plėtrai skiriamas vis didesnis dėmesys tarptautiniu, nacionaliniu bei vietos lygmenimis, kadangi dalyvavimas yra būtinas demokratijos elementas, kuris gali būti skatinamas skaitmeninės transformacijos sąlygojamomis galimybėmis, kurių įgyvendinimui taip pat reikalingas skaitmenizacijai palankus reguliavimas. Deja, Lietuvoje iki šiol juntamas reguliavimo trūkumas, kadangi e. dalyvavimas kaip atskiras institutas nėra akcentuojamas, o taip pat nėra suformuotų specialių e. dalyvavimo reglamentavimui skirtų dokumentų. Minėtoji išvalga atskleidžia, kad viešojo valdymo institucijose e. dalyvavimui turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys, sprendžiant iki šiol nepakankamo piliečių įsitraukimo į viešuosius reikalus problemą. Modelyje atspindima, kad skaitmeninė transformacija ir jai palankus teisinis reguliavimas yra dvi galingos išorinės jėgos, sąlygojančios ir e. dalyvavimo galimybes.



1.3 pav. Hipotetinis piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis išanalizuotais teoriniais šaltiniais

Viešojo valdymo skaitmeninė transformacija. Paaiškėjus, kad piliečių dalyvavimas tampa kertine gero valdymo dalimi, toliau modelyje pabrėžiama viešojo valdymo skaitmeninė transformacija, kuri šį valdymą apgaubia, suteikdama įvairias galimybes e. dalyvavimui vystyti ir skatinti piliečių dalyvavimą. Paaiškėjo, jog viešojo valdymo skaitmeninė transformacija pasižymi tokiais požymiais kaip *procesas* (nuolat vykstančių procesų visuma, taikymas, integravimas, naujų paslaugų teikimo formų bei sistemų kūrimas), *technologijos* (jų taikymas, integravimas, skaitmeninių technologijų bei erdvės išnaudojimas), *pokytis* (sąlygojamas kintančių administravimo metodų, viešojo sektoriaus brandos, naujų paslaugų bei santykių formų ir pan.) ir *rezultatas* (kuris yra sąlygotas darbo su suinteresuotosiomis šalimis skaidrumo, efektyvumo bei greito reagavimo gerinimo, institucijų veiklos tobulinimo, procesų automatizavimo ir pan.) (žr. 1.2.3 lentelę). Novianto (2023) pabrėžė, kad skaitmeninė transformacija sąlygoja technologinę pažangą, kuri daro įtaką ne tik žmogui,

verslui, tačiau ir valdžios institucijoms, todėl yra paveikianti viešojo valdymo kontekstą. Kitsios et al., (2023) pažymėjo, kad piliečių lūkesčiai vietos valdžiai taip pat didėja ir kinta dėl augančio technologijų indėlio, sąlygojamo skaitmeninės transformacijos. Ši skaitmeninė transformacija viešajame valdyme yra pasireiškianti per sąveikaujančius **technologinį** ir **kontekstinį** lygmenis, kurie pasižymi skirtingais požymiais (žr. 1.2.4 lentelę). Strata (2021) suteiktais duomenimis, technologinis lygmuo įtraukia technologijas, kurios užtikrina patogias vartotojui viešąsias paslaugas, skaitmeninio potencialo išnaudojimą vidiniuose viešųjų organizacijų procesuose, bendrakūryba bei e. demokratija paremtą sprendimų priėmimą, duomenų atvirumą bei dalinimąsi su piliečiais. Kontekstinis lygmuo apima tokius veiksnius kaip lyderystę, inovacijas skatinančią kultūrą, aiškią viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos strategiją, dinamišką, skaitmeninei plėtrai palankią, teisinę aplinką ir kt. Tad skaitmeninė transformacija suteikia naujas galimybes, kurios pasireiškia per technologinį ir kontekstinį lygmenis, sąlygojančius ir inovacinę e. dalyvavimo plėtrą.

E. dalyvavimas. Skaitmeninė transformacija taip pat sąlygoja ir e. dalyvavimo raišką. Teorinė analizė atskleidė, jog e. dalyvavimas pasižymi tam tikrais požymiais ir pasireiškia per tam tikrus lygmenis. Nagrinėjant skirtingus e. dalyvavimo apibrėžimus paaiškėjo, kad e. dalyvavimą sieja tokie požymiai kaip *procesas* (dalyvavimo procesas, piliečių įsitraukimas, dalyvavimas, įgalinimas bei įsitraukimo formos), *technologijos* (šiuolaikinės komunikacinės, informacinės, ryšių technologijos), *sąveika* (valdžios ir piliečių tarpusavio sąveika, ryšių stiprinimas, keitimasis informacija ir kt.), *tikslas* (įtraukiantis aktyvų dalyvavimą politikos formavime, sprendimų priėmimo procesuose ir kt.) (žr. 1.1.1 lentelę).

Taip pat paaiškėjo e. dalyvavimo lygmenys, kurie yra klasifikuojami įvairiai ir gali apimti nuo 3 dažniausiai naudojamų iki 5 lygmenų, galinčių turėti ir sub-lygmenis. Vis dėlto, šiame modelyje išskiriami plačiausiai akcentuojami e. dalyvavimo lygmenys: **e. informavimas**, **e. konsultavimas** ir **e. įgalinimas/sprendimų priėmimas** (Macintosh, 2004; Jungtinės tautos, 2003; Palacin et al., 2021 ir kt.). E. informavimo lygmuo apima piliečių dalyvavimo skatinimą, pateikiant jiems informaciją bei viešą prieigą prie jos (Macintosh, 2004), tad e. informavimas apima vienpusį informacijos teikimą valdžiai arba piliečiams (pvz., informacijos teikimas vyriausybės oficialiose interneto svetainėse arba piliečių prašymų teikimas valdžiai) (Jungtinės Tautos, 2003). E. konsultavimas apima piliečių įtraukimą į viešosios politikos formavimą bei viešųjų paslaugų teikimą (Jungtinės Tautos, 2003), o tai leidžia dalyvaujančioms šalims pareikšti savo nuomonę konkrečiais klausimais dvipusės komunikacijos kanalais (Wimmer, 2007). Tai reiškia, jog e. dalyvavime, e. konsultavimo lygmuo apima dvipusę komunikaciją tarp viešojo valdymo institucijos ir pilietinės bendruomenės. Trečiasis e. dalyvavimo lygmuo apima e. įgalinimą/sprendimų priėmimą. Šiame lygmenyje piliečiai yra aktyviai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus bei yra skatinami dalintis savo idėjomis „iš apačios į viršų“, panaudojant technologijas, todėl piliečiai tampa ne tik informacijos vartotojais, tačiau taip pat gali daryti įtaką viešuosiuose reikaluose (Macintosh, 2004). Tai reiškia, kad e. dalyvavimas sąlygoja rezultatus, orientuotus į skirtingas sritis.

Rezultatas. Modelyje atspindima, kad e. dalyvavimas ir jo lygmenys sąlygoja **rezultatus**, orientuotus į skirtingas sritis: *politinio diskurso konstravimą, politikos formavimą ir viešųjų paslaugų teikimą*. Kiekvienam rezultatui pasiekti yra naudojamos skirtingos skaitmeninės transformacijos sąlygotos technologijos ir e. priemonės. Politinio diskurso konstravimui gali būti naudojamos interneto svetainės, socialinės medijos, politinės platformos, socialiniai tinklai, e. balsavimas ir kt. Politikos formavimui naudojami idėjų forumai, nuotolinis konsultacijų teikimas,

piliečių e. iniciatyvos ir kt. Viešųjų paslaugų teikimui gali būti pasitelkiamos tokios e. priemonės kaip klientų atsiliepimai, atviros prieigos prie duomenų, e. bendrakūrybą ir kt. (Le Blanc, 2020). Tai reiškia, kad skirtinguose e. dalyvavimo lygmenyse, taip pat naudojamos skirtingos skaitmeninės transformacijos sąlygotos technologijos ir e. priemonės, skirtingiems viešojo valdymo institucijų tikslams pasiekti. Al-Dalou ir Abu-Shanab (2012) taip pat išskiria galimą e. priemonių naudojimą skirtinguose e. dalyvavimo lygmenyse: 1) e. informavimo lygmenyje gali būti naudojami el. laiškai, virtualios socialinių tinklų bendruomenės, e. susitikimai, online naujienlaiškiai, interneto svetainės, vaizdo konferencijos ir kt.; 2) e. konsultavimo lygmenyje gali būti naudojamos e. apklausos, elektroniniai laiškai, atsiliepimų formos, virtualūs pokalbiai, tiesioginiai e. susisiekimai ir t.t.; 3) e. dalyvavimo/sprendimų priėmimo lygmenyje gali būti naudojami e. balsavimo, e. peticijų įrankiai, e. biuleteniai, virtualūs susitikimai, e. apklausos ir kt. E. dalyvavimui pritaikytų e. priemonių gausa atskleidžia, kad skaitmeninė transformacija suteikia plačias e. dalyvavimo vystymo galimybes, kurias viešojo valdymo institucijos turi išnaudoti atsižvelgiant į kiekvieną konkretų atvejį. Galima teigti, kad e. dalyvavimo mechanizmai sąlygoja skirtingas e. dalyvavimo iniciatyvas bei galimybes.

Apibendrinant, galima teigti, kad piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste procesas yra kompleksinis, sudėtingas ir įtraukiantis begalę skirtingų elementų. Galima teigti, jog e. dalyvavimą veikia dvi jėgos: teisinis reguliavimas, kuriuo vadovaujantis yra formuojama bei vykdoma politika ir viešojo valdymo skaitmeninė transformacija, kuri apima skirtingus lygmenis bei dedamąsias. Skaitmeninė transformacija sudaro naujas galimybes e. dalyvavimui per technologinį ir kontekstinį lygmenis, kurie tiesiogiai veikia e. dalyvavimo lygmenis: e. informavimą, e. konsultavimą ir e. įgalinimą / sprendimų priėmimą. Visi šie e. dalyvavimo lygmenys sąlygoja skirtingus rezultatus tokiose srityse kaip politinio diskurso konstravimas, politikos formavimas bei viešųjų paslaugų teikimas. Nuo to priklauso, kokios skaitmeninės transformacijos technologijos ir e. priemonės turėtų būti naudotinos pagal efektyvumą.

2. PILIEČIŲ E. DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO SKAITMENINĖS TRANSFORMACIJOS KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pateikiama piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste tyrimo metodologija, kurioje pateikiamas tyrimo metodologinis pagrindimas, pristatomi pasirinkti tyrimo metodai ir jų taikymas, apibrėžiamas tyrimo organizavimas ir etika. Remiantis šia metodologija, toliau atliekamas tyrimas, kurio rezultatais buvo sudaromos baigiamojo darbo išvados bei rekomendacijos.

2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

Tyrimo problematika siejama su iki šiol nepakankamai efektyviu e. dalyvavimo vystymu, nepakankamu piliečių įsitraukimu į sprendimų priėmimo procesus. Šiai tyrimo problemai išspręsti formuluojami šie probleminiai klausimai: Kaip skaitmeninė transformacija sąlygoja e. dalyvavimo vystymą (plėtojimą) viešajame valdyme? Kaip įstatymai ir kiti dokumentai reglamentuoja piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste? Kaip yra išnaudojamas skaitmeninės transformacijos sąlygojamas technologijų ir e. priemonių potencialas plėtojant e. dalyvavimą vietos savivaldoje?

Teorinis tyrimo pagrindas. Vertinant piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste, reikšmingiausiais laikyti Saebo et al. (2008); Marcinkevičiaus (2012); Europos Parlamento (2015); Wirtz et al. (2018); Aurylaitės (2019); Jungtinių Tautų (2020); Manaf et al. (2021); Barseghyan (2022); Jungtinių Tautų (2003); Le Blanc (2020); Mergel et al. (2019); Alqudah, Muradkhanli (2021); Strata (2021); Tangi et al. (2021); Tiach, Abdellatif (2023); Millard (2023); Herasymiuk et al. (2024) ir kt. darbai, kurie sudarė prielaidas suformuoti hipotetinių piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste modelį (žr. 1.3 skyrių, 1.3 paveikslą).

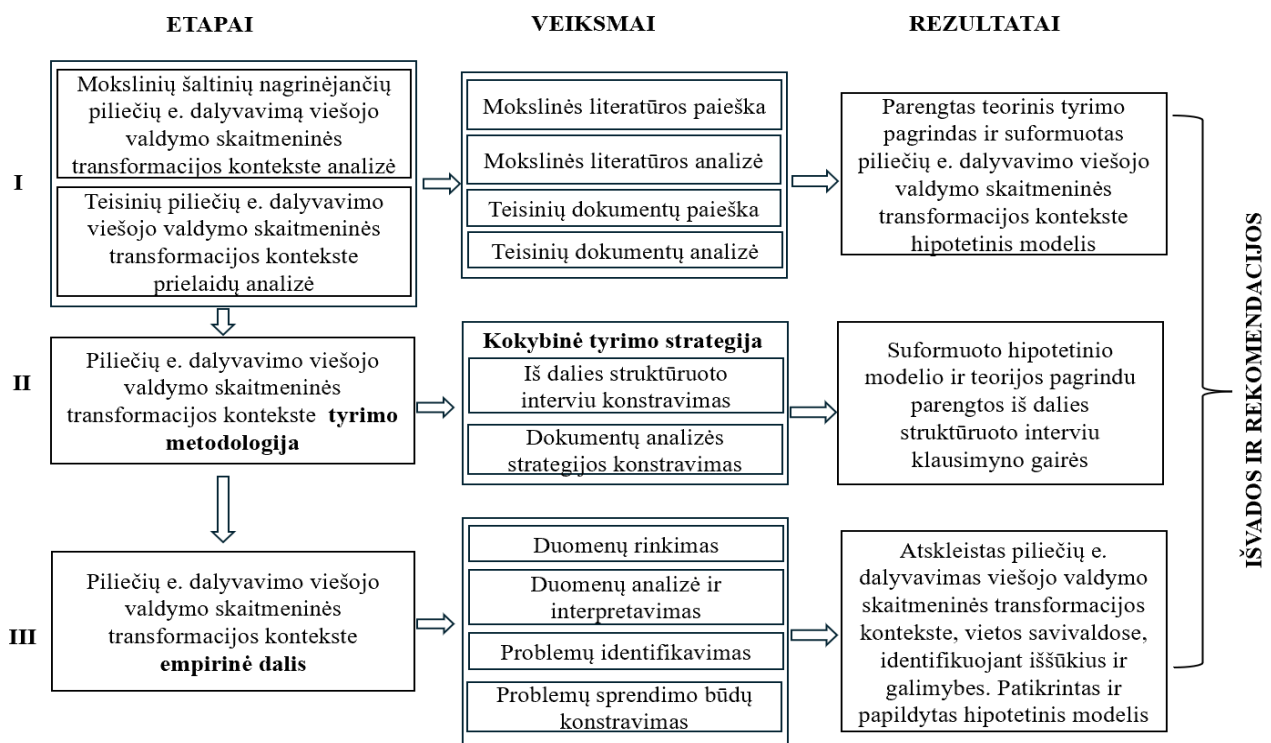
Tyrimo prieiga. Efektyvus tyrimas, kaip teigia Valackienė ir Mikėnė (2008), grindžiamas dedukcijos ir indukcijos logikų sąveika. Todėl, siekiant gauti išsamesnius ir patikimesnius rezultatus, šiame tyrime derinama *dedukcinė* ir *indukcinė* tyrimo prieiga. Indukcinė prieiga grindžiama naujų teorijų kūrimu, kurios kyla iš surinktų duomenų analizės apibendrinimų, o dedukcinė prieiga prasideda nuo iš anksto nustatytų teorijų, kurios vėliau yra tikrinamos pasitelkiant konkrečius tyrimo metodus (Kumar, 2024). Tad remiantis išanalizuotais teoriniais šaltiniais buvo suformuotas hipotetinis modelis, kuris toliau tikrinamas, taikant iš dalies struktūruotą interviu bei dokumentų analizę.

Tyrimo strategija. Darbe siekiama atskleisti piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste, vietos savivaldoje, konceptualizuojant bei empiriškai pagrindžiant piliečių e. dalyvavimo šiame kontekste hipotetinį modelį. Atsižvelgiant į minėtą tikslą, yra svarbus išsamesnis požiūris į tiriamą problemą, todėl buvo pasirinkta *kokybinė tyrimo strategija*. Kokybinė tyrimo strategija yra susijusi su idėjomis, patirtimis bei jausmais, o pagrindinis kokybinio tyrimo tikslas – išsamiai suprasti bei atsakyti „kodėl“ vyksta tam tikri socialiniai reiškiniai natūralioje aplinkoje (Chinyere ir Val, 2023). Taip pat sumažinti šališkumo riziką ir maksimaliai padidinti tyrimo rezultatų tikslumą bei patikimumą (Chhabra, 2021). Tad šiame tyrime bus naudojami kokybiniai duomenų metodai, kurių pasirinkimas bus pagrindžiamas toliau.

Tyrimui pasirinktos savivaldybės, kuriose vietos savivaldos teisę įgyvendina savivaldybių administravimo subjektai. Atrinktos Telšių ir Šiaulių apskritys, nes tai yra geografiškai artimos

apskritys. Šiose apskrityse, esančiose savivaldybėse, (išskyrus Joniškio raj. savivaldybę), įgyvendinamos dalyvaujamojo biudžeto iniciatyvos, kurios suteikia piliečiams galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose „iš apačios į viršų“. Tai rodo, kad savivaldybių administravimo subjektai, ne tik siekia piliečius informuoti, konsultuotis su jais, tačiau siekia ir išnaudoti skaitmeninės transformacijos potencialą, diegdami aukščiausio e. dalyvavimo lygmens priemones. Remiantis šia įžvalga, šios savivaldybės yra tinkamos analizuoti piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste. Tyrime sutiko dalyvauti aštuonių savivaldybių administravimo subjektai: Telšių, Mažeikių, Radviliškio, Pakruojo, Joniškio, Akmenės, Šiaulių rajonų ir Šiaulių miesto.

Tyrimo eiga. Tyrimo proceso pradžioje buvo suformuotas pagrindinis tyrimo tikslas. Siekiant šio tyrimo tikslo toliau atlikta mokslinės literatūros, kitų šaltinių bei teisinių dokumentų analizė. Remiantis teorinės analizės rezultatais buvo suformuotas hipotetinis piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste modelis. Atlikus teorinę analizę, toliau buvo organizuojamas empirinis tyrimas: nagrinėjami skirtingi tyrimo tipai, prieigos bei strategijos.



2.1 pav. Tyrimo eigos schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išnagrinėjus skirtingų tyrimo strategijų privalumus bei trūkumus, toliau buvo pasirenkama bei formuojama šiam tyrimui tinkamiausia strategija: pasirenkamas tyrimo tipas (kokybinis), prieiga (dedukcinė derinama su indukcinė), tyrimo metodai (dokumentų analizė, iš dalies struktūruotas interviu), duomenų analizės metodai (turinio analizė), nustatoma tiriamųjų atranka ir imtis, nagrinėjamas tyrimo organizavimas ir etika. Suformavus tyrimo strategiją bei aiškius tyrimo eigos žingsnius, toliau pereita prie tyrimo atlikimo. Remiantis rezultatais suformuotos darbo išvados bei rekomendacijos. Tyrimo eigos schema pateikiama 2.1 paveiksle. Taip pat darbe pateikiama tyrimo loginė schema (žr. 2 priedą).

2.2. Tyrimo metodai ir jų taikymas

Baigiamojo darbo tikslui pasiekti yra itin svarbu pasirinkti tinkamus tyrimo metodus bei įsigilinti į jų taikymą tam, jog tyrimo duomenys būtų pagrįsti ir tinkami tiriamai problemai analizuoti. Šiame darbe naudojami trys tyrimo metodai: *mokslinės literatūros analizė*, *dokumentų analizė* bei *iš dalies struktūruotas interviu*. Toliau aprašomas kiekvienas metodas, jo pagrindumas ir taikymas.

2.2.1. Mokslinės literatūros analizės metodas

Duomenų rinkimo metodas. Atliekant tyrimų projektus įvairiose mokslinių tyrimų disciplinose, *mokslinės literatūros analizė* yra būtina. Renkant bei sisteminant mokslinę literatūrą, tyrėjas turi galimybę palyginti anksčiau atliktus tyrimus, susieti bei įvertinti tyrimo sritį, pagrįsti tyrimo keliamus klausimus (Snyder, 2019). Šiame darbe mokslinės literatūros analizės metodas naudotas parengti teoriniam tyrimo pagrindui bei atskleisti e. dalyvavimo ir viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos teorinius aspektus. Metodo pagalba identifikuotos e. dalyvavimo ir viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos sąajos bei suformuotas piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste hipotetinis modelis. Tad mokslinės literatūros analizė šiame darbe yra būtinoji ir neatsiejama tyrimo dalis, kuria sisteminamos įvairios teorinės prieigos, siekiant atsakyti į darbe iškeltus klausimus.

Duomenų analizės metodas. Teorinės analizės atlikimas dažniausiai yra pagrįstas turinio analizės metodu, kuris gali būti kiekybinis arba kokybinis (Popenoe, Langiu-Eklof, Stenwall, Jervaeus, 2021). Šiame darbe pasirinktas kokybinis turinio analizės metodas, kuriuo siekiama išsiaiškinti pagrindinę keliamų klausimų prasmę bei argumentų reikšmę. Moksliniai šaltiniai bei kiti dokumentai buvo sisteminami bei interpretuojami darbe.

Duomenų rinkimo instrumentas. Prieš atliekant mokslinės literatūros analizę sunku iš anksto suplanuoti turinį, tam reikia perskaityti bent kelis šaltinius nagrinėjama tematika, kad sukurti rašomo teksto planą (Aleksnevičienė, Pocienė, Šupa, 2020). Tad šiame darbe pirmiausia perskaityta keletas magistro darbo tematika mokslinių šaltinių, išgryninti pagrindiniai teoriniai aspektai ir sudarytas darbo planas, kuris laikomas šio tyrimo instrumentu. Toliau mokslinių šaltinių analizė buvo atliekama, nuosekliai vadovaujantis sudarytu planu.

Tyrimo imtis. Remtasi naujausiais šaltiniais bei fundamentaliais darbais, kurie laikomi pirminiais informacijos šaltiniais nagrinėjant šią temą. Tyrimo tematikai aktualūs užsienio ir lietuvių kalbos mokslinės literatūros šaltiniai, teisės aktai ir kiti dokumentai bei kiti šaltiniai pateikiami literatūros sąrašė.

Tyrimo organizavimas. Mokslinės literatūros analizė atlikta nuo 2024 m. sausio mėnesio – spalio mėnesio. Pirmiausia parengtas įvadas, vasario mėnesį parengtas teorinės dalies pirmas poskyris, kovo mėnesį antras poskyris ir balandžio mėnesį baigta teorinė dalis, kuri nuo rugsėjo mėnesio buvo koreguojama. Tyrimo naudotos įvairios mokslinės literatūros bazės: „EBSCO“, „Google Scholar“, „AcademiaEdu“ ir kt. Šiose bazėse buvo naudojami su kiekviena nagrinėjama tema susiję raktažodžiai. Surinkus mokslinę literatūrą, toliau buvo tikrinamas jos patikimumas. Toliau – atliekamas duomenų sisteminimas ir interpretavimas.

2.2.2. Dokumentų analizės metodas

Šiame tyrime duomenys renkami taikant *dokumentų analizės metodą*, kuris dažnai naudojamas papildant kitus metodus (Morgan, 2022) bei siekiant surinkti papildomus duomenis apie nagrinėjamą fenomeną (Kulikauskienė, 2024). Anot Bowen (2009), dokumentų analizė –

kokybiniame tyrime yra dokumentų peržiūros bei vertinimo procedūra, kuri kaip ir kiti kokybinio tyrimo metodai, apima, duomenų nagrinėjimą ir interpretavimą, siekiant atskleisti prasmę, suprasti bei plėtoti empirines žinias.

Dokumentų rinkimo metodas. Dokumentais gali būti laikomi rašytiniai tekstai, vaizdiniai ar garsiniai įrašai (Parveen ir Showkat, 2017), tačiau dokumentų sąvoka gali būti apibrėžiama ir plačiau – kaip fiziniai ar virtualūs artefaktai (Dalglish, Khalid, McMahon, 2020). Šiame baigiamajame darbe dokumentais laikomi tiek rašytiniai tekstai, tiek savivaldybių internetiniai tinklalapiai, kuriuose pateikiama reikšminga informacija apie piliečiams suteikiamus įrankius ir galimybes dalyvauti pasitelkiant e. dalyvavimo mechanizmus.

Atliekant tyrimą buvo analizuojami tik viešai prieinami dokumentai, kuriuos Rupšienė (2007) grupuoja į išorinius ir vidinius. Siekiant išsiaiškinti teisinį temos reglamentavimą, teorinėje dalyje išanalizuoti tarptautiniai, nacionalinio lygmens strateginiai dokumentai bei teisės aktai (iš viso 13 dokumentų), kurie šiame tyrime laikomi išoriniais dokumentais. Kadangi tyrimui pasirinktos konkrečios viešojo valdymo institucijos, todėl išanalizuoti ir vidiniai dokumentai, kurie šiame tyrime apėmė viešai prieinamus Telšių ir Šiaulių apskričių savivaldybių dokumentus, kuriuose gilinamasi į skiriamą dėmesį e. dalyvavimo vystymui skaitmeninės transformacijos kontekste.

Duomenų analizės metodas. Dokumentų analizei taikytas *turinio analizės metodas*, kuris kaip teigia Parveen, Showkat (2017) padeda išskirti reikšmingą informaciją iš sudėtingų ir ilgų tekstų, suteikia turiniui prasmę ir išryškina svarbiausias išvadas. Dokumentų turinio analizė sudarė prielaidas atskleisti, kokios galimos problemos ir galimybės e. dalyvavimo vystymui skaitmeninės transformacijos kontekste vyrauja Telšių ir Šiaulių apskričių savivaldybėse.

Duomenų rinkimo instrumentas. *Dokumentų analizės duomenų rinkimo instrumentas* – klausimų sąrašas. Kaip teigia Bowen (2009), dokumentuose esanti informacija yra analizuojama pagal klausimus, į kuriuos reikia atsakyti atliekant tyrimą. Tad šiame tyrime dokumentų analizės instrumentu laikomas *klausimų sąrašas*:

- 1) Koks yra skiriamas dėmesys skaitmeninės transformacijos potencialo išnaudojimui e. dalyvavimui vietos savivaldos dokumentuose (e. dalyvavimo dedamųjų akcentavimas vietos savivaldybių dokumentuose)?
- 2) Kokios priemonės yra taikomos vietos savivaldoje, siekiant išnaudoti skaitmeninės transformacijos potencialą e. dalyvavimui: e. informavimo, e. konsultavimo ir e. sprendimų priėmimo lygmenyse?

Tyrimo imtis. Tyrime analizuojami Akmenės, Joniškio, Mažeikių, Pakruojo, Radviliškio, Šiaulių, Telšių rajonų bei Šiaulių miesto savivaldybių dokumentai. Dokumentų analizei buvo naudojami viešai prieinami, vidiniai dokumentai, įskaitant internetinius puslapius. Iš viso analizuoti 22 dokumentai (14 strateginių veiklos ir plėtros planų bei 8 oficialios savivaldybių internetinės svetainės, kuriose atsispindi integruoti e. dalyvavimo įrankiai). Dokumentai buvo atrenkami remiantis kriterijais: 1) viešai prieinami oficialūs dokumentai; 2) kuriuose atsispindėtų e. dalyvavimo aspektas ir/ar skaitmeninės transformacijos iniciatyvos. Analizuojami dokumentai yra viešai prieinami oficialiuose savivaldybių platformose, todėl jie laikomi oficialiais ir patikimais informacijos šaltiniais. Dokumentai buvo grupuojami ir analizuojami pagal svarbumo reikšmę.

Tyrimo organizavimas. Dokumentų analizė atlikta: išorinių dokumentų 2024 m. kovo mėnesį, vidinių dokumentų 2024 m. lapkričio mėnesį. Visi analizuoti dokumentai viešai prieinami.

2.2.3. Iš dalies struktūruoto interviu metodas

Duomenų rinkimo metodas. Anot Alamri (2019), iš dalies struktūruotas interviu yra duomenų rinkimo metodas, kuriuo informacija yra renkama dvipusės komunikacijos būdu, nukreiptu į analizuojamą konkrečią problemą. Šis tyrimo metodas yra skirtas labiau įsigilinti į tiriamą problemą, remiantis tyrimo dalyvių suteikta informacija. Nepaisant kitų interviu tipų (giluminio, struktūruoto), iš dalies struktūruotas interviu yra dažniausiai taikomas dėl savo optimalios kontrolės ir lankstumo. Atsižvelgiant į minėto mokslininko įžvalgas, šiame tyrime vienas iš dviejų kokybinių tyrimo metodų – iš dalies struktūruotas interviu, kadangi skirtingai nei giluminiame interviu, iš dalies struktūruotas interviu turi savo struktūrą, tačiau skirtingai nei struktūruotame interviu, šis duomenų rinkimo metodas pasižymi lankstumu, kuris suteikia galimybę keisti / papildyti klausimus bei jų eiliškumą kiekvienu individualiu atveju. Šios interviu savybės tyrimui yra svarbios, siekiant gauti išsamius, tačiau tuo pačiu tikslingus kokybinius duomenis. Visi pasirinkti tyrimo metodai ir jais išgauti rezultatai yra papildantys vienas kitą, todėl atlikto tyrimo išvados yra patikimesnės ir gilesnės. Remiantis šiomis išvadomis, suformuotos tikslingos ir pagrįstos rekomendacijos nagrinėjamai problemai spręsti viešojo valdymo institucijose.

Duomenų analizės metodas. Iš dalies struktūruotam interviu taikytas *kokybinės turinio analizės* metodas. Naudojantis šiuo metodu, analizė atliekama remiantis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) suformuotomis metodologinėmis rekomendacijomis: 1) surinkti kokybiniai duomenys transkribuojami ir paverčiami tekstine forma; 2) atliekamas kodavimas, taikant daugkartinį skaitymą bei sisteminimą; 3) atliekamas kategorizavimas, kuris yra kildinamas iš empirinių ir kartu conceptualių darbe naudotų duomenų; 4) kategorijų bei subkategorijų sudarymas, remiantis kategorizavimo rezultatais; 5) atliekama interpretacinė analizė, susiejant tyrimo radinius su teorinės analizės rezultatais.

Duomenų rinkimo instrumentas. *Iš dalies struktūruoto interviu instrumentas* – interviu gairės, sudarytos iš atvirų klausimų. Tyrimo instrumento temos ir klausimai buvo sudaryti remiantis teorinės analizės rezultatais ir suformuotu piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste hipotetiniu modeliu. Instrumentą sudaro 3 pagrindinės nagrinėjamos temos, kurioms nagrinėti skirti 18 atvirų klausimų (žr. 3 priedą). Tyrimo dalyviams pageidaujant, prieš interviu buvo nusiųstos pusiau struktūruoto klausimyno gairės, kad lengviau galėtų pasiruošti interviu ir pateikti išsamesnius atsakymus.

Tyrimo imtis. Taikant tikslinę atranką, buvo atrenkamos viešojo valdymo institucijos. Tikslinė atranka tai apgalvota ir strateginė atrankos procedūra, kai atvejai, asmenys ar įvykiai yra parenkami sąmoningai, o ne atsitiktinai (Bisht, 2024). Tyrimui pasirinktos geografiškai artimos apskritys ir jose esančios savivaldybės. Iš vienuolikos Šiaulių ir Telšių apskrityse esančių savivaldybių tyrime sutiko dalyvauti aštuonių savivaldybių administravimo subjektai: Telšių, Mažeikių, Radviliškio, Pakruojo, Joniškio, Akmenės, Šiaulių rajonų ir Šiaulių miesto. Dviejų savivaldybių administravimo subjektai neatsakė į užklausas, vienos – raštu atsisakė dėl laiko ir žmogiškųjų išteklių stokos.

Iš dalies struktūruotame interviu buvo taikoma tikslinė kriterinė atranka, kadangi kaip teigia Rupšienė (2007), kokybiniuose tyrimuose nėra taikomi statistiniai atrankos ir imties apskaičiavimo metodai būdingi kiekybiniam tyrimams. Kokybiniam tyrimams svarbus tikslingų ir informatyvių atvejų atrinkimas. Remiantis šia įžvalga tyrimo dalyviai buvo atrenkami taikant konkrečius kriterijus: 1) tiriamosios savivaldybės administravimo subjekto atstovas; 2) turintis žinių e.

dalyvavimo arba skaitmeninės transformacijos srityje; 3) darbo savivaldybės administravimo subjekte patirtis – ne mažiau 2 m.

Tyrimo atstovauti savivaldybių administravimo subjektus sutiko savivaldybės administracijos darbuotojai ir vicemerais. Tyrimo dalyvavo 9 aukščiau nurodytus kriterijus atitinkantys tyrimo dalyviai: 6 moterys, 3 vyrai. Vidutinė tiriamųjų darbo patirtis – 8 metai. Kiekvienam tyrimo dalyviui, siekiant užtikrinti konfidencialumą, buvo suteiktas juos identifikuojantis kodas: S1, S2, S3...S9, čia S yra žodžio „savivalda“ santrumpa, o 1, 2, 3...9 interviu ėmimo eiliškumo numeris. Konkretų tyrimo dalyvį identifikuojantis kodas, žinomas tik darbo autorei.

Tyrimo organizavimas. Su kiekvienu tyrimo dalyviu, suderinus jiems patogų laiką, interviu buvo vykdomas 2024 m. nuo spalio 22 d. iki lapkričio 5 d. telefonu bei nuotoliu per „MS Teams“ ir „Zoom“ (bendradarbiavimo ir komunikacijos platformas). Vienas tyrimo dalyvis atsakymus sutiko pateikti tik raštu, elektroniniu paštu. Tyrėja sutiko su tokia tiriamojo atsakymų forma, nes Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) akcentuoja, kad nors interviu raštu, būtent elektroniniu paštu, yra išskirtinė ir kiek keistesnė interviu forma, tačiau šių dienų kontekste, bendravimas elektroniniu paštu yra įprasta informacijos keitimosi forma, todėl ją labai efektyviai galima pritaikyti ir kokybiniame tyrime. Visi tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu, tyrimo metu gautos informacijos panaudojimo tikslais bei tyrimo etikos principais. Iš visų tyrimo dalyvių gautas sutikimas dalyvauti moksliniame tyrime (žr. 5 priedą) (8 tiriamieji pateikė rašytinį, 1 – žodinį sutikimą dalyvauti tyrime). Interviu metu buvo daromas garso įrašas, kad būtų galima, kiek tiksliau atkartoti tiriamųjų išsakytas mintis. Interviu su kiekvienu tiriamuoju truko nuo 26 min. iki 70 min. Iš dalies struktūruoto interviu metu padaryti garso įrašai buvo pilnai transkribuoti.

2.3. Tyrimo etika

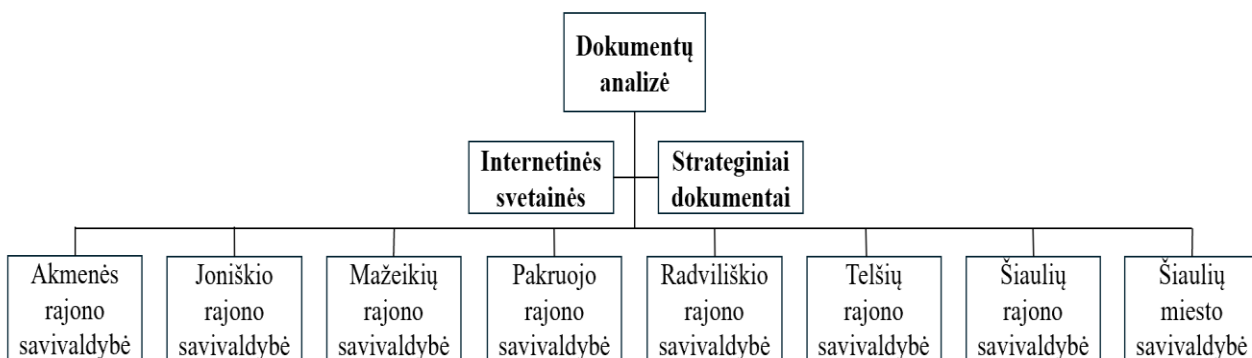
Tyrimo buvo svarbu laikytis etikos, kurios principai buvo išpildomi, remiantis Mirza, Bellalem ir Mirza (2023) rekomendacijomis. Jų teigimu, tyrėjai turi vadovautis etikos gairėmis, kad įsitikintų, jog tyrimas yra atliekamas tinkamai, todėl yra būtina laikytis *pagarbos, interesų konflikto, santykių su dalyviais, informuoto sutikimo, konfidencialumo, anonimiškumo, atskaitomybės ir tyrimo patikimumo* principų. *Pagarbos principas* buvo išpildomas gerbiant kiekvieną tyrimo dalyvį ir jo pasirinkimus, nepaisant jo amžiaus, lyties, rasės, religijos, politinių įsitikinimų ar gyvenimo būdo. *Interesų konflikto* principas buvo įgyvendintas, vengiant bet kokių ryšių su tyrimo dalyviais, kurie gali sąlygoti šališkumą, todėl tyrime nedalyvavo jokie su tyrėju susiję asmenys: šeima, draugai, kolegos ir kt. *Informuoto sutikimo* principas buvo išpildomas nedarant jokio išorinio spaudimo dalyvauti tyrime, todėl kiekvieno dalyvio sutikimas dalyvauti arba nedalyvauti buvo savanoriškas. *Anonimiškumo* principo užtikrinti tyrėja negalėjo, tačiau *konfidencialumo* principas buvo išpildytas, laikantis duomenų apsaugos principų tam, kad tyrimo dalyvio asmens duomenys nepasiektų trečiųjų šalių. Duomenys apie tyrimo dalyvius buvo pasiekiami tik tyrėjai, visa tyrimo informacija buvo koduojama bei saugoma privačioje debesies saugykloje, o apsigynus magistro baigiamąjį darbą per dvi savaites visa informacija ištrinama. *Atskaitomybės principas* buvo įgyvendintas tyrimo dalyviams suteikiant visą su tyrimu susijusią informaciją. Tyrimo dalyviui pageidavus – suteikiamos transkripcijos bei galutiniai tyrimo rezultatai. *Patikimumo principas* buvo išpildomas užtikrinant duomenų patikimumą: 1) tyrimo duomenys buvo renkami iš kompetentingų tiriamųjų; 2) duomenys buvo renkami duomenų prisotinimo principu; 3) duomenys buvo derinami su kitais tyrimo metodais.

3. PILIEČIŲ E. DALYVAVIMO VIEŠOJO VALDYMO SKAITMENINĖS TRANSFORMACIJOS KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI

Šiame skyriuje pateikiami piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste tyrimo rezultatai. Kadangi empirinėje dalyje naudojami du tyrimo metodai, toliau pristatomi dokumentų analizės bei iš dalies struktūruoto interviu analizės rezultatai. Pristačius rezultatus pateikiamas tyrimo apibendrinimas, kuriame rezultatai susiejami.

3.1. Piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste Šiaulių ir Telšių apskričių savivaldybių dokumentų analizės rezultatai

E. dalyvavimo įgyvendinimas turi atspindėti kiekvienos vietos savivaldos dokumentuose. Siekiant įsigilinti į e. dalyvavimo vystymą, diegiamus e. dalyvavimo įrankius bei pagrindinius e. dalyvavimo vystymui kylančius iššūkius, toliau atliekama aštuonių Lietuvos savivaldybių dokumentų analizė: Akmenės, Joniškio, Mažeikių, Pakruojo, Radviliškio, Telšių, Šiaulių rajonų bei Šiaulių miesto savivaldybių. Čia pasirinkti strateginiai savivaldybių dokumentai, o taip pat – internetiniai tinklalapiai, kurie atspindi kiekvienos savivaldybės įdiegtus ar diegiamus e. dalyvavimo koncepciją atspindinčius įrankius (žr. 3.1 pav.).



3.1 pav. Analizuojami atvejai bei dokumentų tipai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Akmenės rajono savivaldybė. Nagrinėjant Akmenės rajono savivaldybės viešai prieinamus dokumentus pastebėtina, jog e. dalyvavimui dėmesys išskirtinai nėra skiriamas, tačiau matomi svarbūs jo elementai bei jų vystymas. Akmenės rajono savivaldybės 2022-2030 m. strateginiame plėtros plane (2022) vienas iš pagrindinių vizijos dedamųjų – inovatyvumas, kuriame įtraukiantys rajonai grindžia savo plėtrą išmaniais sprendimais. Šiame plane pažymima, jog atlikdama valdymą bei jame esančias pagrindines funkcijas, Akmenės rajono savivaldybė nuolatos *konsultuojasi* su gyventojais, siekiant, jog būtų įvertinta teikiamų viešųjų paslaugų kokybė (apklausų atlikimas gyvai, telefonu ar el. paštu). Akmenės rajono savivaldybė taip pat akcentuoja informacinės visuomenės plėtrą, kuriai skatinti yra vykdoma informacinėmis technologijomis grįstos aplinkos plėtotė: *informacinės visuomenės plėtros programos priemonėmis* Akmenės rajono savivaldybė siekia užtikrinti informacinėmis technologijomis paremtos infrastruktūros formavimą bei tobulinimą, nuolatos atnaujinant tiek savivaldybės, tiek jai pavaldžių įstaigų programinę bei techninę įrangą. Čia akcentuojamos *informacijos teikimo* priemonės: savivaldybė, siekdama informuoti gyventojus, naudoja įvairiais komunikacijos kanalais: vietine televizija, laikraščiais, internetine svetaine bei socialiniai tinklais. Tad čia matomos e. dalyvavimo užuomazgos. Akmenės rajono savivaldybė pažymi, kad socialiniuose tinkluose (*Facebook*, kuriame yra daugiau nei 5 000

sekėjų) yra aktyviai komunikuojama su savivaldybės gyventojais: kviečiama dalyvauti įvairiuose socialiniuose renginiuose, internetinėse apklausose, suteikia galimybes stebėti valdžios susitikimus *Youtube* platformoje (kurį seka 112 vartotojų). Dar viena piliečių dalyvavimo priemonė – dalyvaujamas biudžetas. Tad galima teigti, jog Akmenės rajono savivaldybė skiria nemenką dėmesį piliečių dalyvavimui. Akmenės rajono savivaldybė pabrėžia, jog valdyme itin skatinama informacinių technologijų plėtra, tačiau norint efektyvaus valdymo, yra būtinas savivaldybės administracijos bei įstaigų bendradarbiavimo skatinimas, bendrųjų funkcijų centralizavimas, viešųjų paslaugų prieinamumo plėtojimas, gyventojų išitraukimo į viešųjų klausimų sprendimą didinimas bei skaitmenizuotai teikiamu paslaugų tobulinimas. Vis dėlto, nors akcentuojamos technologijos, yra juntamas su e. dalyvavimu susijusios informacijos stygius (Akmenės rajono savivaldybės 2022-2030 m. strateginis plėtros planas, 2022).

Akmenės rajono savivaldybė internetiniame puslapyje įdiegtas *konsultavimosi su visuomene* mechanizmas, kuriame įvairiais klausimais rengiamos internetinės apklausos, kviečiama siūlyti kandidatūras, teikti pastabas bei pasiūlymus dėl dalyvaujamojo biudžeto ir kitų gyventojams aktualių viešųjų klausimų. Čia taip pat pateikiami atvirieji duomenys, galimybė susisiekti su savivaldybės meru (Akmenės rajono savivaldybė, 2024).

Joniškio rajono savivaldybė. E. dalyvavimo skatinimo elementus galima įžvelgti Joniškio rajono savivaldybės 2024-2026 metų strateginiame veiklos plane (2024), kuriame vienas iš pagrindinių tikslų – savivaldybės valdymo efektyvinimas bei gerinimas. Šiam tikslui pasiekti yra siekiama ne tik vystyti informacines technologines, tačiau taip pat gerinti su jomis susijusias savivaldybės žmoniškųjų išteklių kompetencijas. Joniškio rajono savivaldybės 2021-2027 metų strateginiame plėtros plane (2021) nurodoma, kad siekiant plėsti Joniškio rajono technologinę bei informacinę infrastruktūrą, iki šiol savivaldybės administracijoje yra atnaujinta kompiuterinė įranga, suformuota bei nuolat plečiama oficiali savivaldybės interneto svetainė, aktyvinta paskyra (turinti 3 200 sekėjų) *Facebook* socialiniame tinkle, įskaitant ir visas rajono seniūnijas. Savivaldybės teigimu, plečiant technologinę bei informacinę infrastruktūrą yra diegiami e. *demokratijos įrankiai*, tai rodo, kad savivaldybėje skiriamas dėmesys e. dalyvavimui bei gyventojų dalyvavimo skatinimui, naudojantis įdiegtomis e. paslaugomis.

Tam tikri e. dalyvavimo įrankiai įvairiuose e. dalyvavimo lygmenyse matomi Joniškio rajono savivaldybės internetiniame tinklalapyje, kuriame suteikiamos tiesioginės transliacijos funkcijos, prieiga prie atvirų duomenų. Įgyvendinant viešąsias konsultacijas gyventojai skatinami teikti siūlymus, galinčius daryti įtaką savivaldybės sprendimams (Joniškio rajono savivaldybė, 2024). Tad internetinėje svetainėje iš dalies taikomi e. dalyvavimo įrankiai e. informavimo ir e. konsultavimo lygmenyse. Vis dėlto, pastebėtina, jog iki šiol e. dalyvavimas nėra pakankamai išplėtotas, tačiau šis uždavinys atsispindi Joniškio rajono strateginiame 2021-2027 metų plėtros plane, tad tikėtina, jog e. dalyvavimas bus aktyviau vystomas, siekiant šį planą įgyvendinti numatytoju laikotarpiu.

Mažeikių rajono savivaldybė. Mažeikių rajono savivaldybės 2024-2026 metų strateginiame veiklos plane (2024) piliečių dalyvavimas yra vienas iš 6 savivaldybės nustatytų prioritetų – savivaldybės įstaigų bei įmonių valdymo gerinimas, aktyvios visuomeninės ir pilietinės veiklos skatinimas, įtraukiant savivaldybės gyventojus į svarbiausių sprendimų priėmimo procesus. Mažeikių rajono savivaldybės 2021-2030 metų strateginiame plėtros plane (2021) taip pat atsispindi skaitmeninės transformacijos įtaka, kadangi čia skiriamas dėmesys technologinės infrastruktūros plėtotei savivaldybės valdymo kontekste. Strateginiu planu siekiama vykdyti sparčią technologinių bei informacinių infrastruktūrų plėtrą, tam, jog gyventojams būtų prieinamos naujosios kartos

sąlygotos viešosios paslaugos, e. demokratiją skatinantys įrankiai ir kt. Apibrėžiami trys technologinės bei informacinės plėtros lygmenys: informacinis lygmuo, vienosios sąveikos (atsisiunčiamos formos) bei dviosios sąveikos (el. formos) lygmenys. Mažeikių rajono savivaldybėse daugiausiai išplėtotas informacinis bei vienosios sąveikos lygmuo, todėl yra būtina skirti didesnę dėmesį piliečių dalyvavimo skatinimui ir galimybėms gerinti. Siekdama įtraukti gyventojus į viešųjų reikalų tvarkymą, Mažeikių rajono savivaldybė stengiasi pasitelkti technologinius įrankius komunikacijos su gyventojais efektyvumui gerinti: *internetinė svetainė, socialiniai tinklai* („Facebook“ ir 13 tūkst. sekėjų), *televizija, radijus* ir pan. Nepaisant technologinių galimybių, strateginiame plėtros plane akcentuojamas gyventojų įtraukimas į viešojo valdymo procesus. Čia akcentuojamas ir e. paslaugų skaičiaus didėjimas.

Mažeikių rajono savivaldybės internetiniame tinklalapyje taip pat matomi tam tikri skirtinguose e. dalyvavimo lygmenyse plėtojami įrankiai: atviri duomenys, konsultavimosi (apklausos, idėjų siūlymai ir kt.), informavimo mechanizmai, kaip ir kitose savivaldybėse – įdiegtas dalyvaujamas biudžetas (Mažeikių rajono savivaldybė, 2024). Tai rodo, jog e. dalyvavimas yra plėtojamas, tačiau priemonės pateikiamos necentralizuotai, tad gyventojų įtraukimas, kaip ir kitų nagrinėtų savivaldybių atveju, gali būti ne toks efektyvus.

Pakruojo rajono savivaldybė. Pakruojo rajono savivaldybės 2024-2026 metų strateginiame veiklos plane (2024) orientuojamasis į pažangią bei visuomenės poreikius atitinkančią viešojo valdymo plėtrą. Siekiant minėto prioriteto, nustatytas pagrindinis tikslas – į gyventojų bei verslo poreikius orientuotas efektyvus valdymas. Šiam tikslui suformuotas vienas uždavinių, atliepančių e. dalyvavimo koncepciją - savivaldybės valdymo efektyvumo, visuomenės politinio sąmoningumo, informacinių technologijų naudojimo vystymo didinimas. Čia taip pat įdiegta nauja piliečių dalyvavimo priemonė – dalyvaujamas biudžetas. Pakruojo rajono savivaldybės 2021-2030 metų strateginiame plėtros plane (2021) taip pat išskiriama informacinė bei technologinė infrastruktūra viešojo valdymo kontekste. Tai taip pat yra viena iš prielaidų e. dalyvavimo plėtojimui, tačiau konkrečiai e. dalyvavimas ir jam priskirtos priemonės nagrinėtuose dokumentuose nėra akcentuojamos.

Pakruojo rajono savivaldybės oficialiame internetiniame tinklalapyje, randama tikslingai suformuota e. demokratijos skiltis, kurioje pateikiami įvairūs e. dalyvavimo įrankiai: e. konsultavimas, e. problema, e. paslaugos, e. apklausos, tarybos posėdžių transliacijos. Tinklalapyje randama sukurta atvirų duomenų prieiga, sukurta konsultavimosi su visuomene mechanizmas, kuriame gyventojai kviečiami teikti pasiūlymus įvairiais klausimais, sudarytos dalyvaujamojo biudžeto galimybės (Pakruojo rajono savivaldybė, 2024). Vis dėlto, šie e. dalyvavimo įrankiai taip pat daugiau orientuoti į informacinį arba vienosios sąveikos lygmenis.

Radviliškio rajono savivaldybė. Pastebima, jog daugelis nagrinėjamų savivaldybių prioretizuoja gyventojų dalyvavimo skatinimą bei valdymo efektyvinimą. Radviliškio rajono savivaldybės 2023-2025 m. strateginiame veiklos plane (2023) vienas iš keturių prioritetų yra gyventojams atvira savivaldybė. Radviliškio rajono savivaldybės 2021-2030 m. strateginiame plėtros plane (2021) taip pat akcentuojama technologinė bei informacinė infrastruktūra viešojo valdymo kontekste, tačiau ši tema nėra konkretizuojama ir plėtojama, akcentuojant e. dalyvavimą. Pastebimas tik e. demokratijos plėtros skatinančių įrankių vystymo akcentavimas.

Internetiniame tinklalapyje atsispindi dalyvaujamojo biudžeto įgyvendinimas, pradėtas vykdyti 2022 m. Gyventojams taip pat suteikiamos e. balsavimo galimybės už plėtojamas idėjas Radviliškio

miestui bei rajonui. Taip pat suformuotos vienpusio sąveikos lygmens e. įrankiai, kuriais gyventojai gali teikti savo idėjas bei pasiūlymus dėl miesto bei jo gyventojų gerovės didinimo. Kaip ir kitose savivaldybėse, čia pasitelkiami socialiniai tinklai („Facebook“) bei posėdžių transliacijos (vykdomos „Youtube“ kanale) (Radviliškio rajono savivaldybė, 2024).

Telšių rajono savivaldybė. E. dalyvavimo elementai turbūt mažiausiai pastebėtini Telšių rajono savivaldybės strateginiuose dokumentuose. Telšių rajono savivaldybės 2024-2026 metų strateginiame veiklos plane nurodomas informacinių technologijų plėtros paslaugų teikimo sistemoje poreikis. Telšių rajono savivaldybės strateginiame plėtros plane iki 2030 m. (2022) nepamintę jau įgyvendintos su e. dalyvavimu susijusios iniciatyvos, tačiau apžvelgti su tuo susiję LR biudžeto ir ES fondų inicijuoti projektai: tarybos posėdžių transliavimas, įrašų archyvas, o taip pat e. demokratijos projektas - „Elektroninė demokratija: regionai“, kurio tikslas yra užtikrinti e. demokratijos formavimą, šiuo pagrindu plėtoti viešąsias e. paslaugas, didinti viešojo administravimo institucijų bei visuomenės tarpusavio sąveiką. Tad galima teigti, jog nors Telšių rajono savivaldybė turi dar daug neišnaudoto potencialo e. dalyvavimo įgyvendinime, šio tikslo yra siekiama.

Lyginant su kitomis, Telšių rajono savivaldybės internetiniame tinklalapyje atsispindi panašūs e. dalyvavimo įrankiai: dalyvaujamasis biudžetas (suteikiamos dvipusės sąveikos priemonės, tokios kaip elektroninių formų pildymas ar QR kodų nuskaitymas), transliacijų archyvai, atvirieji duomenys, vykdomos apklausos. Šiuo metu taip pat kuriamas konsultavimosi su visuomene mechanizmas. Kaip ir kitose savivaldybėse, čia naudojamas *Facebook* socialinis tinklas bei *Youtube* vaizdo įrašų talpinimo platforma (Telšių rajono savivaldybė, 2024).

Šiaulių rajono savivaldybė. Šiaulių rajono savivaldybės strateginiame veiklos plane 2023-2025 metams prioretizuojamas kokybiškas viešojo administravimo bei paslaugų teikimas, kvalifikuotai tenkinant bendruomenės poreikius. Šiame plane akcentuojami technologiniai veiksniai. Teigiama, jog technologinėmis ir informacinėmis priemonėmis yra siekiama atverti gyventojams aktualius duomenis, transliuoti tarybos posėdžius, suteikti prieigą prie archyvų. Taip pat, teigiama, jog ik šiol yra aktyviai diegiami bei plėtojami e. demokratijos įrankiai, elektroninių paslaugų sistema. Itin didelis dėmesys yra skiriamas naujosios kartos 5G ryšio panaudojimo valdyme galimybėms, duomenų atvėrimui, e. dokumentų naudojimo plėtrai ir pan. Tad čia išskelti pagrindiniai strategijos užmojai – sumanaus valdymo plėtojimas, kuris yra atviras bei skatinantis dalyvauti, atitinkantis gyventojų poreikius bei rezultatyvus, užtikrinantis aukštos kokybės paslaugas bei valdymą. Sumanumas taip pat apima kryptingus, kompetentingus strateginius sprendimus priimančią valdžią, tad čia išryškinamas valdžios atvirumas, atsakomybė. Šiaulių rajono savivaldybės 2024-2030 metų strateginiame plėtros plane (2024) taip pat akcentuojamas Šiaulių rajono savivaldybės administracijos Informacinių technologijų skyrius, kuris yra orientuotas į informacinių technologijų savivaldybėje plėtrą, su tuo susijusių reglamentuojančių dokumentų rengimą bei vykdymą, veiklų koordinavimą, pagalbos savivaldybės darbuotojams gerinant kompetencijas įgijimą ir t.t. E. dalyvavimo kontekste, šis skyrius formuoja e. dalyvavimo įrankius įskaitant e. apklausas, e. peticijas, e. konsultavimą, e. forumus, e. skundus ir kt. Čia aktyviai naudojami socialiniai tinklai, tokie kaip *Facebook*, *LinkedIn* ir *Instagram*. Tai rodo, jog Šiaulių rajono savivaldybė itin aktyviai skatina bei plėtoja e. dalyvavimą, siekiant, jog bendruomenė kuo labiau įsitrauktų į viešųjų reikalų tvarkymo procesus.

Lyginant kitas nagrinėtų savivaldybių internetinius tinklalapius galima teigti, jog Šiaulių rajono savivaldybė yra labiausiai išvysčiusi bei apibrėžusi e. demokratiją, kartu su e. dalyvavimo įrankiais.

Tinklalapyje nesunku surasti atvirus duomenis, konsultavimosi su visuomene mechanizmus, taip pat suformuoti e. prašymai, e. konsultavimas, e. skundai, e. paslaugos, posėdžių klausimai bei transliacija ir apklausos, įskaitant dalyvaujamąjį biudžetą (Šiaulių rajono savivaldybė, 2024). Tad galima teigti, jog Šiaulių rajono savivaldybė yra sukūrusi bei įdiegusi ne vieną e. įrankį, kuris yra priskirtinas e. dalyvavimui įvairiuose lygmenyse, nuo e. informavimo iki e. sprendimų priėmimo.

Šiaulių miesto savivaldybė. Šiaulių miesto 2025-2033 metų strateginiame plėtros plane (2024) vienas iš tikslų yra įtraukaus, pažangaus bei efektyvaus savivaldybės darbo užtikrinimas. Šiam tikslui pasiekti suformuotas rodiklis, apimantis e. paslaugas, todėl galima teigti, jog tai įtraukia e. dalyvavimo vystymą. Šiame plane pateikti SSGG rezultatai rodo, jog Šiaulių miesto savivaldybė yra orientuota ir atvira skaitmeninės transformacijos galimybėms. Stiprybės atsiskleidžia e. paslaugų procentine išraiška (75 proc. administracinių paslaugų teikiama elektroniniu būdu), taip pat vystomi bei vis aktyviau naudojami įvairūs skaitmeniniai įrankiai. Šios stiprybės atveria naujas galimybes – inovatyvias valdymo formas (skaitmeninės platformos, atvirų duomenų prieigos ir kt.), kurios gali dar labiau skatinti gyventojus dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose.

Kaip Pakruojo ir Šiaulių rajono savivaldybėse, Šiaulių miesto savivaldybės internetinėje svetainėje gyventojams yra tikslingai suformuota e. demokratijos skiltis, kurioje pateikiami įvairūs e. dalyvavimo įrankiai: e. skundai, e. peticijos, posėdžių klausimų archyvas, tiesioginės posėdžių bei komitetų transliacijos („Youtube“ kanale). Tinklalapyje randami ir kiti e. dalyvavimo įrankiai tokie kaip e. prašymai, atviri duomenys ir t.t. Taip pat aktyviai komunikuojama *Facebook*, *LinkedIn* ir *Instagram* socialiniuose tinkluose. Savivaldybėje taip pat įgyvendinamas dalyvaujamasis biudžetas ir pan. Tai rodo, jog panaudodama e. dalyvavimo įrankius, Šiaulių miesto savivaldybė, yra viena iniciatyviausių bei dedančių didžiausias pastangas e. dalyvavimo plėtojimui bei gyventojų skatinimui įsitraukti į viešųjų reikalų tvarkymo procesus (Šiaulių miesto savivaldybė, 2024).

Nagrinėjant šių savivaldybių dokumentus bei internetinius tinklalapius galima teigti, jog e. dalyvavimo iniciatyvos vyksta skirtingais lygmenimis, kuriuose naudojami įvairūs e. dalyvavimo įrankiai (žr. 3.1.1 lentelę).

3.1.1 lentelė

E. dalyvavimo įgyvendinimas nagrinėjamose savivaldybėse

Savivaldybės	E. informavimo lygmens priemonės	E. konsultavimo lygmens priemonės	E. sprendimų priėmimo lygmens priemonės
<i>Akmenės rajono</i>	Internetinė svetainė, socialiniai tinklai, atviri duomenys	Internetinės apklausos, pasiūlymų teikimas	Dalyvaujamasis biudžetas
<i>Joniškio rajono</i>	Internetinė svetainė, socialiniai tinklai, atviri duomenys	Internetinės apklausos, pasiūlymų teikimas	–
<i>Mažeikių rajono</i>	Internetinė svetainė, socialiniai tinklai, atviri duomenys	Internetinės konsultacijos, apklausos	Dalyvaujamasis biudžetas
<i>Pakruojo rajono</i>	Internetinė svetainė, socialiniai tinklai, atviri duomenys	E. apklausos, e. konsultavimas, e. problema	Dalyvaujamasis biudžetas
<i>Radviliškio rajono</i>	Internetinė svetainė, socialiniai tinklai, atviri duomenys	E. balsavimas, apklausos, pasiūlymų teikimas	Dalyvaujamasis biudžetas
<i>Telšių rajono</i>	Internetinė svetainė, socialiniai tinklai, atviri duomenys	Internetinės apklausos, pasiūlymų teikimas	Dalyvaujamasis biudžetas
<i>Šiaulių rajono</i>	Internetinė svetainė, socialiniai tinklai, atviri duomenys	Internetinės apklausos, pasiūlymų teikimas, e. prašymai, e. skundai	Dalyvaujamasis biudžetas, e. peticijos
<i>Šiaulių miesto</i>	Internetinė svetainė, socialiniai tinklai, atviri duomenys	Internetinės apklausos, e. skundai, e. prašymai, pasiūlymų teikimas	Dalyvaujamasis biudžetas, e. peticijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis dokumentų analizės rezultatais

Galima teigti, jog kiekviena savivaldybė siekia diegti technologijas bei sudaryti sąlygas gyventojams aktyviau dalyvauti per įvairias e. platformas. Analizės rezultatai rodo, jog savivaldybėse yra įdiegtos e. informavimo priemonės (interneto svetainės, socialiniai tinklai, suteikta atvirų duomenų prieiga, įskaitant posėdžių transliacijas ir pan.). E. konsultavimo lygmenyje priemonės taip pat yra plačiai naudojamos, įskaitant internetines apklausas, pasiūlymų teikimą, tačiau jų plėtra vis dar reikalauja tobulinimo. E. sprendimų priėmimo lygmenyje priemonės skiriasi, tačiau visur, išskyrus vieną Joniškio rajono savivaldybę, įdiegtas dalyvaujamas biudžetas, kuriam gyventojai pasiūlymus gali teikti elektronine forma. Žvelgiant į naudojamų priemonių gausą, labiausiai išsiskiria Šiaulių rajono bei Šiaulių miesto savivaldybės, kuriomis yra siekiama bendruomenę aktyviau įtraukti į sprendimų priėmimo procesus. Vis dėlto, visos savivaldybės turėtų skirti daugiau dėmesio e. dalyvavimo vystymui, siekiant užtikrinti gyventojų įtraukimą bei efektyvų valdymą, kadangi skaitmeninės transformacijos potencialas šiose savivaldybėse dar nėra išnaudotas.

Svarbu pažymėti ir tai, kad beveik visuose nagrinėtuose savivaldybių dokumentuose skaitmeninis raštingumas bei Lietuvos vidutinio vidurkio nesiekiantis technologijų bei internetinės prieigos turėjimas tampa pagrindine problema, trukdančia e. dalyvavimo galimybėms (Akmenės rajono savivaldybės 2022-2030 m. strateginis plėtros planas, 2022; Mažeikių rajono savivaldybės 2021-2030 metų strateginis plėtros planas, 2021; Mažeikių rajono savivaldybės 2024-2026 metų strateginis veiklos planas, 2024; Radviliškio rajono savivaldybės 2021-2030 m. strateginis plėtros planas, 2021 ir kt.). Tai rodo, jog siekdamas sėkmingai įgyvendinti e. dalyvavimą bei didinti piliečių įtrauktį, savivaldybės turi spręsti skaitmeninio raštingumo problemą, o taip pat rūpintis reikalingų išteklių suteikimu. Nors didžioji dalis gyventojų turi asmeninius kompiuterius bei internetinę prieigą, to neturintiems, turi būti sukurtos tam tikros prieigos galimybės, kuriomis naudojantys, gyventojai galėtų įsitraukti į savivaldybės sprendimų priėmimo procesus. Tad daugelyje nagrinėtų savivaldybių strateginių planų atsiskleidžia, kad vienos iš didžiausių problemų yra per mažas gyventojų naudojimas e. paslaugomis, kvalifikuotų savivaldybės darbuotojų pritraukimo problemos.

Analizuojant e. dalyvavimo iniciatyvas aštuoniose Lietuvos savivaldybėse, pastebima, kad nors visose savivaldybėse yra siekiama įdiegti technologijas ir skatinti gyventojų įsitraukimą per įvairius e. dalyvavimo įrankius, jų plėtra ir efektyvumas skiriasi. Savivaldybėse e. informavimo priemonės, tokios kaip internetinės svetainės ir socialiniai tinklai, jau naudojamos, tačiau e. konsultavimo ir e. sprendimų priėmimo lygiai dar reikalauja tobulinimo. Šiaulių rajono ir miesto savivaldybės išsiskiria aktyvumu ir plėtra e. dalyvavimo srityje, tačiau savivaldybės susiduria su iššūkiais, tokiais kaip skaitmeninis raštingumas ir technologinės infrastruktūros trūkumas, kurie trukdo gyventojams pilnai pasinaudoti e. paslaugomis. Tai rodo, kad savivaldybės turėtų daugiau dėmesio skirti ne tik technologijų diegimui, bet ir gyventojų skaitmeninio raštingumo didinimui, kad būtų užtikrintas efektyvus e. dalyvavimas ir piliečių įtraukimas į viešųjų reikalų tvarkymą.

3.2. Savivaldybės administravimo subjektų atstovų nuomonės apie piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste rezultatų analizė

Iš dalies struktūruoto interviu duomenimis surinkta reikalinga informacija, atskleisti e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste, Lietuvos savivaldybėse. Šio tyrimo rezultatai taip pat suteikia galimybę atskleisti suformuoto hipotetinio piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste modelio ir empirinių rezultatų sąsajas, kurios bus aptariamos tolesniuose darbo skyriuose.

3.2.1. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos požymiai

Remiantis informantų suteiktais duomenimis suformuota **viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos požymių kategorija**, kuri sudaryta iš keturių pagrindinių subkategorijų: nuolatinio proceso, technologijų integravimo, pokyčio ir orientacijos į rezultatą (žr. 3.2.1 lentelę).

Informantų suteikti duomenys rodo, jog skaitmeninė transformacija viešajame valdyje apima nuolatinį, ilgalaikį procesą. Skaitmeninė transformacija sąlygoja įvairius pokyčius, kurie vyksta ilgalaikėje perspektyvoje, siekiant tam tikro rezultato. Tai iliustruoja ir vieno iš informantų teiginys, atskleidžiantis, jog tai perėjimo procesas, kuris gali trukti ne vienerius metus: „<...> tai pas mus skaitmeninė transformacija visų pirma yra perėjimas nuo popieriaus prie elektroninių formų, nes iki 2015-ųjų metų turėdavome šūksnius <...>“ (S9).

Informantų suteikti duomenys rodo, kad viešajame valdyje nuo skaitmeninės transformacijos yra neatsiejamas technologijų integravimas. Skaitmeninė transformacija sąlygoja skaitmeninių technologijų diegimą į viešąsias paslaugas. Remiantis informantų suteiktais duomenimis taip pat darytina prielaida, jog šią skaitmeninę transformaciją viešajame valdyje itin paspartino COVID-19 sukeltos aplinkybės: „<...> Tai, manau, čia ta tos transformacijos paspartėjo diegimą galbūt įvairių informacinių technologijų būtent Covid laikotarpiu ir manau, kad ta skaitmeninė transformacija yra labai naudinga viešajame valdyje <...>“ (S6).

3.2.1 lentelė

Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos požymiai

Subkategorija	Teiginiai
Nuolatinis procesas	„<...>nežiūrint įvairiausių nuomonių, kaip ten tas gyvenimas vyksta čia už savivaldybės durų, bet tai yra nuolatinis procesas“ (S8). „Užtikrinti nuolatinį viešųjų ir administracinių paslaugų modernizavimą <...>“ (S7). „<...>pavyzdžiui, dokumentų valdymo sistema ji nestovi vietoje ji yra nuolat tobulinama“ (S3). „<...> mažinimas to, kaip jisai dabar čia visi vadina, biurokratijos mažinimą“ (S2). „Na, aš manau, kad ryškiausias toks šuolis informacinėje transformacijoje, sakykim, įvyko kad ir kaip būtų įdomu ir keista tai būtent Covid laikotarpiu, kai reikėjo ieškoti būdų, kaip nuotoliniu būdu pasiekti galų gale ir kolegą, ir posėdžius organizuoti. Ir žinoma, kaip iš gyventojų gauti kažkokį grįžtamąjį ryšį“ (S6). „<...> tikriausiai tai yra organizaciniai dalykai, procesiniai dalykai ir iš principo, jeigu mes sutariam, kad ta transformacija vyksta, tai pirmiausiai mes turėtumėm žinoti, kokiam lygmeny mes esam, įsivertint, tada pasidaryt kažkokį tai ten vystymosi planą“ (S8).
Technologijų integravimas	„Naujų sistemų gal įdiegimas, informacinių sistemų diegimas <...>“ (S1). „Tai žmonės gali klausti ir atsakyti čia ir dabar. <...>neriboją darbo laiko valandos, tiesiog galima interneto svetainėje pasisakyti“ (S3). „Mano manymu, tai yra visos technologijos informacinės <...>“ (S5). „Skaitmeninių technologijų integravimas į viešųjų paslaugų veiklą bei skaitmeninių technologijų įtaka visuomenei“ (S7).
Pokytis	„<...> kuris palengvina žmonių kasdienybę, kad, pavyzdžiui, nereikėtų atvykti būtinai į savivaldybę, norint užpildyti prašymą, ypač jeigu ten sunkiai judi arba kitos aplinkybės <...>“ (S1). „<...> patogumu pasižymi iš tikrųjų gyventojams, tiek ir efektyvumu visų tų sprendimų priėmimo <...>“ (S4). „<...> gyventojas gali gauti didžiąją dalį paslaugų, neišeidamas iš namų“ (S6). „Ta skaitmenizacija mums leido pagilinti santykius su gyventojais visomis metų dienomis, visomis valandomis, minutėmis ir sekundėmis“ (S9).
Orientacija į rezultatą	„<...> Kad elektroniniu būdu galėtum paslaugą, nežinau, teikti. Galvoju taip“ (S1). „Nu tai tikriausiai, kad paslaugas prieinamiau būtų pasiekiamos neišeinant iš namų, tarkim, taip arba iš aikštės aš nežinau iš bet ko“ (S2). „Tai pasižymi greitesniu gyventojų aptarnavimu“ (S3). „<...> efektyvumu visų tų sprendimų priėmimo,<...>. Tai yra efektyvesnis darbas, iš tikrųjų, žymiai efektyvesnis darbas“ (S4). „<...> apskritai informacinės technologijos ir tai didina prieinamumą, įtraukimą piliečių, visuomenę, ir spartesni daug procesai pasidaro jų dėka, tų informacinių technologijų, sakykime, taip“ (S6). „Manau, kas mums buvo labai svarbu, buvo labai svarbu skaidrumas, tai yra skaidrumo garantas <...>“ (S9). „<...> taip pat tikriausiai mes galime kalbėti apie skaidrumą <...>“ (S8).

Tai rodo, jog skaitmeninė transformacija yra vykstanti jau gan ilgą laikotarpį, tačiau paslaugų skaitmeninimą viešajame sektoriuje paskatino COVID-19 situacija, kadangi tuo metu buvo ribojamas tiesioginis kontaktas, tad žmonės negalėjo gauti „gyvų“ paslaugų. Sprendžiant COVID-19 sąlygotus iššūkius, skaitmeninės technologijos tapo vienu pagrindinių elementų, galinčių užtikrinti visuomenės viešųjų poreikių tenkinimą. Aukščiau minėtos išvalgos suponuoja, kad skaitmeninė transformacija viešajame valdyme taip pat sąlygoja tam tikrą pokytį, kurių vienas pagrindinių – patogumas gyventojams gauti viešąsias paslaugas, kurios tampa lengviau prieinamos, neribojamos laiko ar vietos. Tad čia atsiskleidžia dar viena subkategorija – orientacija į rezultatą, kadangi, kaip rodo informantų pateikti teiginiai, skaitmeninė transformacija leidžia greičiau ir efektyviau teikti viešąsias paslaugas gyventojams, mažina biurokratinius ribojimus, o tuo pačiu didina viešojo valdymo skaidrumą. Tai rodo, kad skaitmeninė transformacija skatina efektyvesnį viešųjų institucijų darbą, kas sąlygoja didesnę gyventojų pasitikėjimą bei pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.

Apibendrinant kategoriją galima teigti, jog pagrindiniai skaitmeninės transformacijos požymiai viešajame valdyme atitinka hipotetinį modelį (žr. 1.3. skyrelį), kuriame pagrindiniais požymiais išskirtas procesas, technologijų integravimas, pokytis bei orientacija į rezultatą. Kiekvieną šį požymį pagrindžia informantų suteikti duomenys. Tai, jog skaitmeninė transformacija apima nuolatinį procesą akcentavo Strata (2021), Tiach, Abdellatif (2023) Herasymiuk et al. (2024). Technologijų integravimą skaitmeninėje transformacijoje akcentavo Alquadah, Muradkhanli (2021), Tangi et al. (2021), Millard (2023) et al.. Mergel at al. (2019), Strata (2021), Tangi et al. (2021), Tiach, Abdellatif (2023) ir kt. akcentavo, jog skaitmeninė transformacija yra orientuota į pokyčius (nauji procesai, metodai, organizacinės struktūros ir t.t.). Alquadah ir Muradkhanli (2021), Millard (2023), Herasymiuk et al. (2024) akcentavo, jog skaitmeninė transformacija yra orientuojamasi į tam tikrus rezultatus: efektyvinti, tobulinti institucijų veiklą, greičiau reaguoti į pokyčius, kurti geresnes strategijas, sistemas, didinti skaidrumą ir kt. Tai rodo, jog teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatai tarpusavyje yra tvariai susiję.

3.2.2. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos technologinio lygmens objektai

Remiantis tyrimo duomenimis buvo suformuota **viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos technologinio lygmens objektų kategorija**, kurią atspindi keturios subkategorijos: vartotojui patogios viešosios paslaugos, skaitmeninio potencialo panaudojimas vidiniuose procesuose, e. demokratijos plėtra bei bendrakūryba paremtas sprendimų priėmimas ir atvirų duomenų dalijimasis (žr. 3.2.2 lentelę).

Svarbu pažymėti, jog skaitmeninė transformacija viešajame valdyme pasireiškia per tam tikrus lygmenis, kurių vienas yra technologinis. Šis lygmuo pasireiškia per vartotojui teikiamas viešąsias paslaugas. Tad technologijomis yra didinamas paslaugų patogumas bei prieinamumas jų gavėjams. Svarbu akcentuoti, jog vienas ryškiausių skaitmenizuotų paslaugų bruožų yra galimybė teikti paslaugas nuotoliniu būdu, todėl gyventojai nebeprivalo vykti į paslaugos teikimo vietą, tad paslaugos nebėra ribojamos nei vietos, nei laiko. Tai atspindi informanto teiginys: „<...> Darbuotojai nebeturi prašyti gyventojų, kad jie atvyktų į savivaldybės administraciją užpildyti prašymo formos, o įdiegus tą sistemą socialiniai darbuotojai su planšetiniais kompiuteriais atvyksta į vietą, vietoje duoda užpildyti ne popierinį, o tiesiai į sistemą suveda visus duomenis <...>“ (S1). Informantų teiginiai rodo, jog gyventojai gali išsakyti savo nuomonę institucijoms bei gauti paslaugas nuotoliniu būdu. Atsižvelgiant į tai, jog technologijos itin palengvina biurokratinius trikdžius, piliečiai yra skatinami aktyviai dalyvauti savitarnos procesuose. Viešosioms institucijoms

tai leidžia taupyti savo resursus, kuriuos gali nukreipti į veiklos tobulinimą. Akivaizdžią naudą gauna ir piliečiai, kadangi viešosios paslaugos jiems yra suteikiamos patogiau, greičiau bei kokybiškiau.

Skaitmeninės transformacijos technologiniame lygmenyje išryškėjo skaitmeninio potencialo panaudojimas vidiniuose procesuose. Ši subkategorija atskleidžia, kaip skaitmeninės technologijos prisideda prie savivaldybės darbuotojų darbo optimizavimo. Šią išvargą patvirtina informanto teiginys: „Labai aktyviai išnaudojame. Sakykime vidiniuose procesuose mūsų dokumentų valdymo sistema yra labai pažangi ir technologiškai viskas suskaitmeninta. Pas mus popierių vaikšto labai mažai <...> darbuotojai netgi pateikia savo prašymus atostogoms, komandiruotėms išvykimą per savitarną. Yra sukurti šablonai, jie yra sakykim nu skaitmeninti ir užsipildo, patenka į sistemą. Darbų seka sukurta kam informacija keliaus. Informatikai yra sukūrę seką, automatizuotai vizuoja specialistai, vedėjai, vadovas uždeda rezoliuciją ir procesas baigtas. Jokių popierių nevaikšto, yra skaitmenizuota, automatizuota didžioji dalis, didžioji dalis įstaigoje darbuotojų prašymų“ (S3). Tyrimo duomenys leidžia teikti, kad automatizuoti procesai bei dokumentacijos mažinimas sąlygoja laiko taupymą, tad viešajame sektoriuje darbuotojai gali skirti daugiau dėmesio tiesioginių funkcijų atlikimui. Skaitmeninėmis technologijomis gali stebėti bei efektyviai valdyti esamas užduotis bei didelius informacijos srautus. Tai rodo, jog skaitmeninės transformacijos įtaka vidiniams savivaldybės procesams pasireiškia mažesnėmis biurokratinėmis apkrovomis bei didesniu darbo efektyvumu.

3.2.2 lentelė

Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos technologinio lygmens objektai

Subkategorija	Teiginiai
Vartotojui patogios viešosios paslaugos	„Pateikti savo nuomonę, jeigu mes jų klausiam, konsultuojamės su gyventojais, visada yra svetainės, socialiniuose tinkluose klausimai ir jie bet kada gali <...> atsakyti vakare prisėdus ir panašiai <...>“ (S3). „Nu kas ten, faktiškai čia vienintelis tas dalykas yra, kad nereiks eiti į vietą, o žmogus iš bet kokio nuotolio gali pasiimti ant tos paslaugos elektroninės užsisakyti“ (S2). „<...> valdžios vartai tai čia yra, kad ne mūsų savivaldybės institucijos, kad tai tiesa taip sakant technologija, bet mes ją iš tikrųjų skelbiame, mes raginame gyventojus, kad jie jais naudotųsi, kad teiktų prašymus, <...>“ (S4). „<...> naudojames valstybės sukurtais portalais tai yra e. valdžios vartais, <...> socialinei paramai SPIS programa, <...> ir civilinės metrikacijos srityje būtent su civilinės būklės aktų registravimu, vienintelė ką per svetainę ir čia jau įpareigojo vietos savivaldos įstatymas <...>“ (S5). „Na net neįsivaizduoju, aš manau, kad tie, kurie naudojami tomis paslaugomis, tai suvokia, kad nieko nėra patogiau, kaip sėdint namuose, tiesiog turint interneto ryšį ir kompiuterį, ir gauti viską net nereikia išeiti iš namų“ (S6). „Iš Savivaldybės interneto svetainėje skiltyje „Paslaugų prašymai ir užsakymas“ skelbiamų 183 paslaugų beveik pusę jų (90) galima užsisakyti elektroniniu būdu“ (S7). „<...> elektroninės paslaugos beveik visos yra skaitmenizuotos“ (S8).
Skaitmeninio potencialo išnaudojimas vidiniuose procesuose	Pas mus savivaldybėje yra įdiegta duomenų valdymo sistema „Kontora“. <...> iš tikrųjų yra labai efektyvi (S4). „Tai iš valdžios vartų visi užsakymai, visi prašymai mums ir sukurta į dokumentų valdymo sistemą. Jos yra integruotos, susijusios tarpusavyje <...> tai mes iškart automatiškai žinom kam kokį darbą, kam priskirti <...>“ (S2). „<...> turim nusipirkę <...> vadinkim darbų valdymo, pranešimų gavimo platformą, tai <...> yra ne tik gyventojams pranešimams priimti, tai yra dalyvauti gyventojams skirta. <...> ir viską darom skaitmeninėje erdvėje, matom rezultatus, matom, kiek kiekvienas darbuotojas kažko padarė. Tai irgi yra vidiniam procese“ (S8). „<...> dažniausiai tai būna nuotoliniu būdu, tai būna per Zoomą ir mes pasitariam, greitai nusprendžiam <...>“ (S3). „<...> Zoomo nuorodom labai greitai susitvarkom, susijungiam ir greitomis apsitariam, nes tai yra didžiulis laiko, didžiulis laiko taupymas (S9). „<...> socialinės paramos skyriaus atsinaujinimas, <...> sutaupė laiko tiek darbuotojams, <...>, tiek savivaldybės administracijos darbuotojams, kurie turėdavo visą tą popierinį, kurį socialinis darbuotojas atneša prašymą perkelti į elektroninę erdvę, tai iš tos pusės sumažėjo biurokratinė našta tiek socialiniam darbuotojui, tiek administracijai“ (S1).

lentelės tęsinys kitame puslapyje

Subkategorija	Teiginiai
E. demokratijos plėtra ir bendrakūryba paremtas sprendimų priėmimas	„<...> pasitelkiant Facebook Live funkciją, kurioje interaktyviai čia ir dabar atsakinėjom į gyventojų klausimus, kurie labiausiai rūpi. <...> leidžiam tą laisvą formą galima užpildyti. Tai yra strateginis plėtros planas. M susipažinę jie gali teikti pasiūlymus <...>. <...>jeigu gaunam atgalinį ryšį, tai lengviau įgyvendinti, <...>“ (S1). „<...> jeigu yra projektai, tai piliečiai gali išreikšti savo nuomonę apie juos. Irgi taigi jie kviečiami į susitikimus, susibūrimus <...> Viešinama ir Facebook ir mūsų puslapyje <...>“ (S2). „Mes turime ir svetainės, socialiniuose tinkluose, skyrelių, konsultavimasis su visuomene. <...> duodam klausimą socialiniuose tinkluose ir svetainėje jisai keliauja ir žmonės reaguoja, teikia savo atsakymus <...>“ (S3). „<...> dalyvaujamas biudžetas <...>. Šiais metais buvo įdiegta naujovė ir visi, visas idėjas gyventojas galėjo balsuoti tik elektroniniu būdu. Tai yra pasijungę, identifikavęsi, t.y. patvirtinę savo tapatybę ir prabalsavę“ (S4). „Vykdamos apklausos, konsultavimasis su visuomene, projektinių pasiūlymų svarstymas su visuomene, nuolat pildoma skiltis „Dažnai užduodami klausimai“ (S7). „Ir turim sistemą <...> turim tą bazinę formą, su kuria darom apklausas ir pastaruoju metu tikrai turėjom daug apklausų ir: palaikai, Kosto Korsako gatvė, dalyvaujamas biudžetas, turėjom apklausų dėl reikalingiausių idėjų miestui irgi labai daug sudalyvavo, tai vat, kad baseino reikia naujo“ (S9).
Atvirų duomenų dalijimasis	„Protokolai, mero potvarkiai viešinami, Tarybos sprendimai visi, nuo pirmo iki paskutinio, jeigu norminiai, teisės aktų registre, jeigu nenorminiai, teisės aktų informacinėje sistemoje, ir kad žmogui būtų lengviau yra svetainė, yra svetainė struktūruota metais, mėnesiais, jeigu reikia praeitų lengvesnė paieška, jeigu reikia dvidešimtų metų, visi sprendimai ten yra sugrupuoti metais ir mėnesiais, <...>“ (S3). „Taip, internetinė mūsų svetainėje iš tikrųjų yra tam tikri skyriai. Nu ta prasme, ko ieškos tą ir ras. Jie yra viešai prieinami duomenys. Aišku, gal kai kur ten pirmą sykį įlindęs į tą svetainę, tai nelabai susigaudys, kur, bet stengiamės visą laiką mes modernizuot, padaryti žmonėms kuo labiau patogesnį“ (S4). „<...> tiek, kiek iš tikrųjų teisės aktai įpareigoja ir kiek esam atvėrę, o atveriam tik tam tikra statistika tikrai iš tikrųjų“ (S5). „Tai yra ataskaitos, planavimo dokumentai, biudžeto planavimas. Bet tai čia tie tokie esminiai, bet šiaip gyventojai įėję į mūsų svetainę, į Facebook paskyrą mato įvairiausias informacijos. Dabar jau nekalbu apie tą privalomą, bet, kaip sakiau, gali naujienas skaityti, informaciją apie priimtus sprendimus, sužinoti netgi kokie renginiai bus šią savaitę <...>“ (S6). „Interneto svetainėje publikuojami atviri duomenys <...>“ (S7). „Nu iš esmės tiek mes turim tos atviros, tų atvirų duomenų, kad reikėtų dar ir ten ilgą laiką prasižiūrėt, tai mes atvėrę, esam labai stipriai ir ką galim pasakyt <...>“ (S9).

Skaitmeninės transformacijos technologiniame lygmenyje taip pat atsiskleidžia e. demokratijos plėtra bei bendrakūryba paremtas sprendimų priėmimas. Tyrimo duomenys rodo, kad skaitmeninės priemonės padeda efektyviau įtraukti gyventojus į sprendimų priėmimo procesus. Gyventojai yra skatinami bei kviečiami pateikti savo turimą nuomonę internetinėmis priemonėmis, pavyzdžiui, internetinėse svetainėse ar kitose suskaitmenintose platformose. Tai atvaizduoja informanto teiginys: „Tai irgi yra puikus būdas ir priemonė įtraukti tuos gyventojus į tą tokį e. dalyvavimą, nes jo sakykim balsavimas, kažkokioje apklausų ir balsavimo platformoje, gali pakeisti likimą jo aplinkos, tai žodžiu va tokiais būdais. Aišku, per įvairias apklausas, naudojant ir Facebook socialinį tinklą įvairiems klausimams, paklausimams <...>“ (S6). Tokiu būdu sprendimų priėmimas yra pagrįstas bendrakūryba, kadangi yra atsižvelgiama ir labiau orientuojamasi į bendruomenės išreikštus poreikius. Tokie įrankiai padeda skatinti gyventojų aktyvumą ir prisideda prie gyventojų sąmoningumo didinimo.

Technologinio lygmens kontekste taip pat svarbus tampa atvirų duomenų dalijimasis, kuris demonstruoja viešojo sektoriaus atskaitingumą visuomenei. Tyrimo duomenys atskleidžia, jog savivaldybės skiria dėmesį atvirų duomenų plėtrai. Jie yra skelbiami įvairiomis priemonėmis, tačiau dažniausiai pasitelkiami savivaldybių interneto tinklalapiai, kuriuose gali rasti įvairią, su savivaldybės veikla susijusią informaciją, pavyzdžiui, biudžeto, darbo užmokesčio duomenys, tarybos sprendimai, strateginiai dokumentai ir kt. Tokiu būdu, gyventojai gali stebėti savivaldybių veiklą bei vertinti jų efektyvumą. Tai patvirtina informanto teiginys: „<...> savivaldybės svetainėje viskas yra viešinama, visi kontaktai, visos strateginiai, visi biudžetai yra vieša ir visiems prieinama. Tai savivaldybės puslapį nuėjus galima lengvai rasti visą informaciją, apie darbuotojus,

komandiruotes“ (S1). Vadinas, norėdamos užtikrinti didesnę skaidrumą, savivaldybės turi skirti itin didelį dėmesį nuolatiniam informacijos sklaidos atnaujinimui bei modernizavimui, naudojantis įvairiais komunikacijos kanalais. Didesnis atvirų duomenų kiekis gali itin prisidėti prie piliečių dalyvavimo viešuosiuose reikaluose skatinimo.

Apibendrinant kategoriją, akivaizdu, jog vartotojui patogios viešosios paslaugos yra sąlygojamos skaitmeninės transformacijos. Šiuo atveju gyventojų neberiboja nei laiko, nei vietos faktoriai, kadangi paslaugos gali būti gaunamos elektronine forma. Tokiu būdu yra didinamas patogumas bei mažinami administraciniai kaštai. Tai prisideda prie savivaldybių vidinių procesų optimizavimo, todėl gerėja darbo sąlygos, mažinamos biurokratinės apkrovos. Bendrakūryba bei e. demokratijos plėtra pagrįstas sprendimų priėmimas itin didina gyventojų dalyvavimo rodiklius, o atvirų duomenų dalijimasis demonstruoja savivaldybių atskaitingumą gyventojams, didina skaidrumą. Tai didina gyventojų pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis bei pasitikėjimą valdžia. Pateikti tyrimo duomenys glaudžiai persipina su hipotetiniu modeliu (žr. 1.3 paveikslą), kuriame technologinis lygmuo apima visus 4 išryškėjusius elementus, nuo vartotojui patogių viešųjų paslaugų, iki atvertų duomenų, kuriais yra dalijamasi.

3.2.3. Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekstinio lygmens veiksniai

Nagrinėjant informantų duomenis išryškėjo skaitmeninės transformacijos kontekstinis lygmuo, todėl buvo suformuota **viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekstinio lygmens veiksmų kategorija**, kurią atskleidžia septynios subkategorijos: lyderystė politiniame ir įgyvendinimo lygmenyse, inovacijas skatinanti kultūra, aiški viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos strategija, palanki, dinamiška, prisitaikanti skaitmeninimo plėtrai teisinė aplinka, vykdoma įgūdžių, gebėjimų vystymo, išlaikymo bei pritraukimo politika, viešųjų organizacijų modelis bei valdymo struktūra pritaikyta su skaitmenine transformacija susijusioms rizikoms, skaitmeninių technologijų bei infrastruktūros plėtra yra orientuota į finansinio, saugumo bei efektyvumo valdymo užtikrinimą (žr. 3.2.3 lentelę).

3.2.3 lentelė

Viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekstinio lygmens veiksniai

Subkategorija	Teiginiai
Lyderystė politiniame bei įgyvendinimo lygmenyse	„Jeigu žiūrėt iš <...> savivaldybės vadovo, administracijos vadovo pozicijų, tai ta lyderystė yra nuolat skatinama, <...>. <...> pas mumis yra toks aktyvus, labai meras <...> sakykim, ar ne vat sprendimą priima pagal tai, kaip gyventojai nubalsuoja“ <...> (S8). „<...> tas perėjimas į internetinę erdvę, elektroninę erdvę nuo popierių vat būtent kas liečia pasirašymus, ar čia arba kas liečia perėjimą per sakykim į Zoom, tarybos posėdžius iš realių, tai čia grynai buvo turbūt mero iniciatyvos <...> mero spaudimas, kad kuo greičiau būtų, kad kuo efektyviau, kad viskas atitiktų. <...> čia rolė yra aktyvi“ (S9). „<...> mero laivai nuolatiniai, jie skatina žmones dalyvauti valdyme“ (S3). „<...> vadovai skatina lyderystę specialistų iš apačios ir nėra, kad vadovai primestų sprendimo būdą, kad darykit taip ir ne kitaip. Mes tikrai visą laik diskutuojam“ (S3). „<...> vat mūsų sistema <...> sumanus miestas. Jis lygiai taip pat yra atsiradęs dėl to, kad buvo parašytas projektas, dėl to, kad jį inicijavo jau dabar iš apačios. Tai va dabar pavyzdys lyderystės ar ne, kaip į kažkokį tai skaitmeninį projektą pavirto“ (S8). „Įgyvendinimo procese iš dalies ta lyderystė ji yra, <...>. Tai <...> būna iniciatyvų, iš sakykim apačios“ (S5).
Inovacijas skatinanti kultūra	„<...> skatinimas dalyvauti projektuose ir iš tikrųjų būtent tai, kai pamatom kažkokių tai kitose savivaldybėse naujoves, na ir diskutuojam, ar tai mums tinkama, ar mes galime tą daryti <...>“ (S3). „Tai vat su tomis inovacijom. Pas mumis administracijos vertybė viena iš vertybių yra inovatyvumas, mes ją deklaruojam, bet vėlgi kažkokių naujų idėjų nu nėra“ (S5). „Ne tai mes matot, inovacijų skatinimo kultūrą, tai yra, kai tu darbuotojus išleidi į konferencijas labai rimtas, į pagerinimus, sakykim įgūdžių gerinimus, <...>“ (S9). „<...> vis daugiau tarsi perkeliame visko į skaitmeninę erdvę. Tai yra visos interaktyvios skelbimų lentos mieste, interaktyvūs žemėlapių“ <...> (S1).

lentelės tęsinys kitame puslapyje

3.2.3 lentelės tęsinys

Subkategorija	Teiginiai
Aiški viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos strategija	„<...> tokios kaip strategijos pasirengt, kad tokios šiais metais tą padarom, dar kitais metais tą darom iš tikrųjų neturime, nėra tokios, bet vykdam projektus nu įgyvendinant teikiame paraiškas visada žiūrim, kad būtų kažkas susiję su moderniomis technologijom, kad tai būtų kažkas naujo ir ir na, ir žmonėms patogesnis nu projektas įgyvendinamas“ (S4). „<...> savivaldybės 2021-2030 m. strateginiame plėtros plane nustatytos šios priemonės: užtikrinti nuolatinį viešųjų ir administracinių paslaugų modernizavimą, diegti elektronines paslaugas, garantuoti jas visiems rajono gyventojams“ (S7). „<...> esu tikras, kad mūsų net ir strateginiame plane yra. Būtent tas, jeigu daugelis, kažkas nėra nusimatus, bet strateginiame plane tiesiog vis tiek... be jokios abejonės yra kažkokia dalis gyvo aptarnavimo ir internetinio aptarnavimo. Kad idėja turbūt elektroninis aptarnavimas tikrai strateginiame plane yra tas <...>“ (S9).
Palanki, dinamiška, prisitaikanti skaitmeninio plėtrai teisinė aplinka	„<...> teisinė tai čia iš viso labai labai svarbu, ypač ypač va dabar nuo spalio 17 įsigaliojus trys du direktyvai dėl kibernetinio saugumo ir visokių kitokių tų atakų <...>“ (S2). „<...> sukurta yra strategija, tai yra teisinis dokumentas, patvirtintas teisės aktais ir tada labai lengvas atskaitos taškas, nuo ko atsispirti ir ką daryti“ (S3). „<...> teisės aktai, kai kur reglamentuoja tą skaitmeninę transformaciją, kad tai turi būti pateikiama viešai gyventojams, visi duomenys“ (S4). „<...> jeigu teisės akte yra įpareigojimas tą turėti, tai tada tiek politiniam, tiek įgyvendinimo lygmenį atsiranda tie pinigai, atsiranda tas produktas ir jis pradėdamas naudoti. <...> atsiranda teisinis pagrindas <...>“ (S5). „<...> visas viešas sektorius yra ta prasme tuom ir labai ypatingas ar ne, kad teisinė, politinė aplinka yra turbūt pačios svarbiausios. Dėl ko tie procesai tokie inertiški ir ilgi, va būtent dėl tos teisinės bazės“ (S8). „Kiekvienam žingsnyje, tas pats dalyvaujamas biudžetas turi tuos pačius BDARUS. Galų gale, jeigu užėina kažkas globalios turbulencijos arba pandemijos, tu turi vis tiek vietos savivaldos įstatymu vadovautis, kad atitiktų visi reikalavimai, <...>“ (S9).
Vykdoma įgūdžių, gebėjimų vystymo, išlaikymo bei pritraukimo politika	„Kiekvienais metais bent porą kartų yra daromi mokymai, tiek seniūnijose, tiek savivaldybėje, kur naujos arba tie, kurie norėtų dar pasigilinti į kontoros visą veiklą į darbą, tai vystome per mokymus“ (S1). „<...> jeigu taip, tai oficialiai, tai yra sukurta strategija <...> Ten yra, yra ir persikraustymo išlaidos ir piniginiai ten per 5 metus tos premijos išmokėtos, nu yra ta strategija“ (S2). „<...> vienas dalykas, tai čia vyksta mokymai, konsultacijos, <...>. <...> Esam įsteigę, įgyvendinę LYN metodą, tas LYN metodas ir prasidėjo nuo to, kad skatinti žmones mokytis ir turbūt tai va tai tas LYN metodas pradėjo mus jau tas prieš keletą metų, kad reikia daugiau žinių, tai turbūt nuo to ir startavo mokymai“ (S3). „Skaitmenizuojant procesus savivaldybės darbuotojai dalyvauja mokymuose, skaitmenizuotų procesų testavime. Kaip jau minėta į skaitmeninę transformaciją įtraukiami ir gyventojai <...>“ (S7). „Ir tuos gebėjimus vystoma tų pačių darbuotojų, prašoma naujų darbuotojų ateiti su tam tikrais gebėjimais, bet aišku <...> ateina žmonės, kurie ir nelabai moka ir kuriems yra sunkiau ir kurie yra lėtesni“ (S8). „Turim 116 skirtingų specialistų, kurių kviečiam į miestą su 6000 eurų vienkartinė išmoka iš karto. Tai kitos savivaldybės to neturi, 116 skirtingų profesijų ten IT specialistai yra visur <...>“ (S9).
Viešųjų organizacijų modelių bei valdymo struktūra pritaikyta su skaitmenine transformacija susijusioms rizikoms	„Kibernetinio saugumo mokymai, duomenų apsaugos mokymai – inžinerijos higiena, būtų išaiškinta žmonėms, kad jie mažiau darytų klaidų, būtų atidūs. <...> prevencinės priemonės tiesiog“ (S3). „2024 m. įkurtas Informacinių technologijų skyrius“ (S7). „<...> nuolat atliekame, informacinių saugos vertinimo ataskaitas pildom, darome tęstinumo veiklos plano išbandymus ir teikiame ataskaitas. <...> kibernetinio saugumo ataskaitas, sistemų svarbos vertinimą, išteklių valdytojų tvarkytojų analizę, <...> rizikos vertinimus atliekam“ (S3). „<...> yra įvairūs ribojimai <...> prie įvairių informacinių sistemų galima prisijungti tik su tam tikrais IP adresais. <...> atnaujinamos antivirusinės programos, yra įdiegiamos ugniasienės. <...> rūpinamasi duomenų apsauga, dokumentų apsauga <...>“ (S6). „Tai mes turim tikrai stiprų stiprią platformą būtent kibernetinio saugumo <...>“ (S9).
Skaitmeninių technologijų bei infrastruktūros plėtra yra orientuota į finansinio, saugumo bei efektyvumo valdymo užtikrinimą	„Mes viską laikom valstybiniam duomenų centre, nes tai pagal įstatymą priklauso ir realiai mes čia nei serverių, nieko nebeturim <...>“ (S2). „<...> centralizuotai valdomos sistemos užtikrina efektyvų rizikų valdymą, atitinkantį kibernetinio saugumo reikalavimus“ (S7). „<...> mes darom rizikų valdymą nuolatos. Tai yra kiekvienais metais ir tas rizikų valdymas, jis apima visas sritis ir infrastruktūrą, visus <...>. Mes nusimatome priemones, kaip tas rizikas minimizuoti <...>“ (S8). „<...> dabar turėsim pilotinį socialinių paslaugų atlikimu ir naujos programos kūrimu, <...>. Tai mes tuos pasidarom visada pilotinius“ (S9). „Mes įsisaviname plius ir Europos, Europos Sąjungos lėšas, <...>“ (S2). „Mes turim kibernetinio saugumo įgaliotinį, kuris viską žiūri, prižiūri pagal įstatymus, kad būtų visos programos ir visi serveriai atitiktų įstatymus <...>“ (S2). „<...> planuojant finansus, visą laiką atsižvelgiame, ką mes įsipareigojam turėti kitais metais, <...>. <...> atsižvelgiame į strateginį planą, ką mes turime įgyvendinti, <...>“ (S6).

Tyrimo duomenimis atskleista, kad kontekstinis skaitmeninės transformacijos lygmuo apima lyderystę politiniame bei įgyvendinimo lygmenyse. Vadinasi, skaitmeninės transformacijos iniciatyvos yra dažnai priklausančios nuo politikų bei savivaldybės administracijos lyderių. Šią įžvalgą patvirtina informanto teiginys: „*Na čia aš turbūt ir užsiminiau tą, kad be politinės valios dar nebūtų prasidėję, tokia galima pajuokausiu, nežinau į kabutes gal paimkit, radikali transformacija, kada buvo griežtai pasakyta, kad su popieriais pas mūsų nebevaikštoma <...> Čia galima sakyti, kad ir politiniu, ir vykdymo lygmenyje tas dalykas. Nes atėjo žmogus, kuris pasakė, kad reikia padaryti ir tas dalykas na administracijoje vyksta“ (S4). Tyrimo duomenimis buvo atskleistas politinės valios būtinumas. Tokiu būdu yra veiksmingiau įgyvendinamos bei inicijuojamos skaitmeninės transformacijos reformos. Vienas to pavyzdžių, aktyvus savivaldybių perėjimas nuo popierinės dokumentacijos į skaitmeninę. Nagrinėjant tyrimo duomenis pastebėtas reikšmingas vadovų vaidmuo, kadangi jie gali itin prisidėti prie dalyvavimo skatinimo, diegiant naujoves bei inicijuojant projektus. Lyderystės bruožai taip pat itin svarbūs, kadangi tai sąlygoja diegiamas vertybės bei efektyvesnę skaitmeninės transformacijos įgyvendinimą.*

Gauti kokybiniai duomenys taip pat leidžia teigti, kad kontekstinis skaitmeninės transformacijos lygmuo pasireiškia per inovacijas skatinančią kultūrą. Minėtąjį aspektą pagrindžia informanto teiginys: „*<...> yra skatinama dalyvauti įvairiuose projektuose, kuriuose mes galėtumėm skaitmenizuotis, rašyti paraiškas, gauti kažkokį finansavimą, ir ką mes nuolat darome. Kiekvienais metais savivaldybė mažiausiai su vienu, daugiausiai su trim projektais dalyvauja tokioje GovTech programoje. Ta GovTech programa yra būtent skirta įvairiems inovacijoms ir skaitmenizavimui procesams <...>“ (S8). Informantų pateikti teiginiai rodo, jog skatinami inovatyvūs sprendimai bei naujovės skaitmeninei transformacijai yra būtini. Tokia kultūra gali būti skatinama per įvairias priemones: darbuotojams organizuojamais mokymais, konferencijomis, vertybių formavimu ir kt. Tad inovacinės kultūros vystymas viešojo valdymo institucijose prisideda prie aktyvesnio ir tikslingesnio technologijų integravimo, kas spartina skaitmeninės transformacijos teigiamus rezultatus.*

Kontekstiniam lygmeniui taip pat svarbios aiškos viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos strategijos. Informanto teiginys patvirtina, jog į viešojo valdymo skaitmenizavimą orientuotos strategijos skaitmeninei transformacijai yra itin svarbios ir turi būti atnaujinamos nuolatos: „*Jo dabar jeigu kalbant apie strateginį, tai 2021 metais buvo patvirtinta 2021 -2025 metų informacinių technologijų strategija, kurioje ir buvo numatytos tam tikros kryptys, kuria linkme mes einame, ta strategija dar vat visus sekančius metus galios, paskui mes vėl turėsime jau turėti sekančiam penkmečiui žiūrėti, kaip tenais, kas į kurią pusę mes linksime. Tai va, tai strategija yra patvirtinta 5 metams“ (S3). Tačiau, kaip rodo informantų suteikta informacija, tokios strategijos yra suformuotos ne visose savivaldybėse, o skaitmeninės transformacijos pavienės apraiškos randamos savivaldybių strateginiuose dokumentuose. Galima teigti, jog savivaldybės turi kaupti itin didelį dėmesį konkrečiai skaitmeninės transformacijos sričiai, formuojant strategijas, pateikiant veiksmų planus bei gaires, tam jog, skaitmeninė transformacija atsispindėtų visose savivaldybės veiklose, o tam būtini į tai nukreipti dokumentai.*

Nepaisant minėtų aspektų, skaitmeninei transformacijai yra būtina palanki, dinamiška, prisitaikantis skaitmeninio plėtrai teisinė aplinka, kuri gali būti laikoma esmine skaitmeninės transformacijos sėkmės dedamąja. Informantų suteikti duomenys rodo, kad čia yra svarbios teisinės direktyvos, reglamentai bei kiti dokumentai, kurie nustato reikalavimus bei standartus, ribojančius arba skatinančius skaitmeninę transformaciją viešajame valdyme. Minėtąjį aspektą pagrindžia

informanto teiginys: „<...> jinai būtent ir apibrėžia, reguliuoja ir reglamentuoja, kaip gali vykti šitie visi skaitmeniniai procesai ir kaip naudojamos informacinės technologijos. Tai, manau, kad viena vertus, teisinė bazė skatina kažką daryti šituo klausimu, tiksliau ne kažką, o konkrečius dalykus, kas yra reglamentuota“ (S6). Vadinasi, teisinė aplinka yra esminis atspirties taškas, kadangi viešasis valdymas turi paklusti reglamentui. Tai rodo, kad teisinė aplinka suteikia aiškias gaires ir reikalavimus, kuriais remiantis galima plėtoti skaitmeninės transformacijos iniciatyvas viešojo valdymo kontekste. Visgi, teisinė aplinka skaitmeninei transformacijai ne visada gali būti palanki, kaip tai atskleidė dokumentų analizė.

Tyrimo duomenimis atskleista, kad skaitmeninės transformacijos kontekstinis lygmuo pasireiškia vykdoma įgūdžių, gebėjimų vystymo, išlaikymo bei pritraukimo politika. Šią subkategoriją pagrindžia informanto teiginys: „Na čia kaip manyčiau kiekvienoje savivaldybėje, kada atsiranda naujos technologijos, atsiranda juos nesuprantančių žmonių. Tai aišku tada mokymai prasideda, yra perkami mokymai, darbuotojai apmokinami ir supažindinami su naujomis sistemomis“ (S4). Nepaisant įgūdžių bei gebėjimo vystymo politikos, taip pat taikomos įvairios priemonės šių gebėjimų turinčių specialistų pritraukimui bei išlaikymui. Šią įžvalgą patvirtina informanto teiginys: „<...> iš tikrųjų tai yra, jeigu taip, tai oficialiai, tai yra sukurta strategija <...>. Ten yra, yra ir persikraustymo išlaidos ir piniginiai ten per 5 metus tos premijos išmokėtos, nu yra ta strategija. Mūsų puslapyje tiesiog galima tiesiog susirast <...>“ (S2). Informantų suteikti duomenys rodo, jog įgūdžių vystymas yra neatsiejama skaitmeninės transformacijos dalis. Konsultacijos bei nuolatinės galimybės mokytis padeda užtikrinti, jog darbuotojai turėtų pakankamas žinias bei gebėtų taikyti skaitmeninės transformacijos sąlygotas priemones. Darbuotojų savišvietai, tobulėjimui bei pritraukimui suteikiamos nuolatinio mokymų galimybės yra būtinos, siekiant specialistus išlaikyti. Čia taip pat svarbi pritraukimo politika, kadangi yra svarbūs profesionalai, kurie geba dirbti skaitmenizuotoje aplinkoje ir padėti į ją integruoti kitus.

Tyrimo duomenimis nustatyta, kad kontekstiniame skaitmeninės transformacijos lygmenyje svarbus viešųjų organizacijų modelis bei valdymo struktūra, kuri yra pritaikyta su skaitmenine transformacija susijusioms rizikoms. Informantų pateikti teiginiai įrodo, kad viešajame valdyme turi būti suvokiamos skaitmeninės transformacijos rizikos, siekiant efektyviai jas valdyti. Rizikų valdymui gali būti formuojamos specialios organizacinės struktūros, o tai patvirtina informanto teiginys: „Paprastai tai pas mus yra nustatytas rizikų valdymo tvarkos aprašas. Rizikų valdytojai yra mūsų skyrių vedėjai, seniūnai ir yra darbo grupė, kuri koordinuoja rizikų valdymą, ir mes kasmet du kartus persižiūrime šitas rizikas“ (S5). Minėtos įžvalgos rodo, jog skaitmeninės transformacijos procese yra būtinos tam pritaikytos organizacinės struktūros, prisidedančios prie su skaitmenine transformacija susijusių rizikų valdymo. Informantų teiginiais atskleista, jog savivaldybėse yra svarbus specialių komandų sudarymas, kurių kompetencijai priskiriamas rizikų valdymas bei kibernetinis saugumas. Pastarieji yra išskiriami kaip vienos didžiausių skaitmeninės transformacijos sąlygojamų rizikų. Taip pat akcentuojami darbuotojų mokymai, prevencija, nuolatinė rizikų vertinimo, stebėjimo ir ataskaitų teikimo praktika, bei prieigos kontrolė ir duomenų apsauga.

Paskutine subkategorija išryškinama skaitmeninių technologijų bei infrastruktūros plėtra, orientuota į finansinio, saugumo bei efektyvumo valdymo užtikrinimą. Šį teiginį pagrindžia informanto teiginys: „Kaip ir susiję, va visos tos mūsų sistemos <...> turim tą dokumentų valdymo sistemą, tai tik vienas modulis, bet yra finansinio valdymo, yra biudžeto sudarymo sistema, yra personalo valdymas, viešųjų pirkimų. Ir jie visi sujungti į vieną didelę sistemą, kad būtų efektyvus finansinis

valdymas“ (S3). Informanto pateiktas teiginys bei kita suteikta informacija atskleidžia, jog skaitmeninių technologijų plėtrą yra privalu orientuoti į finansų, saugumo bei efektyvumo valdymo užtikrinimą. Informantų suteiktais duomenimis institucijų finansinės rizikos valdomos per biudžeto planavimą, atsižvelgiant į strateginius planus, bei įsisavinant Europos Sąjungos lėšas. Infrastruktūra bei sistemos turi būti centralizuotos tam, kad būtų užtikrintas geresnis duomenų bei saugumo ir efektyvumo rizikų valdymas. Taip pat atliekami pilotiniai projektai, kurie padeda sumažinti efektyvumo riziką. Tampa aišku, jog šiose procedūrose kertinis aspektas yra kibernetinio saugumo užtikrinimas, kuris turi atsispindėti organizaciniame valdyme bei skaitmeninių paslaugų efektyvume.

Apibendrinant analizuotą kategoriją, galima teigti, jog skaitmeninės transformacijos kontekstinis lygmuo apima įvairias dedamąsias, nuo lyderystės, iki palankios teisinės aplinkos. Duomenimis nustatyta, jog lyderių įsitraukimas bei politinė valia apima sėkmingą skaitmeninę transformaciją sąlygojančius veiksnius. Inovacijomis grįsta kultūra taip pat yra sąlygojama nuolatinio darbuotojų mokymosi bei dalyvavimo projektuose. Svarbu pažymėti, yra aiškios skaitmeninės transformacijos strategijos būtinumą, efektyviam viešojo valdymo įstaigų reagavimui į besikeičiančius visuomenės poreikius bei su tuo susijusią aplinką. Gebėjimų bei įgūdžių vystymas, rizikų valdymo praktikos bei organizacinė struktūra taip pat atskleidžia savo reikšmę skaitmeninės transformacijos sąlygojamų rizikų valdymui. Galiausiai, skaitmeninių technologijų plėtra turi būti orientuota į finansinį saugumą ir efektyvumo užtikrinimą, kas yra kertinė sąlyga sėkmingam viešojo valdymo skaitmenizavimui. Atsižvelgiant į 1.2.4 lentelėje bei 1.3 paveiksle pateiktus veiksnius, galima teigti, kad teoriniai radiniai glaudžiai persipina su empirinėje dalyje nagrinėjamais duomenimis.

3.2.4. E. dalyvavimo lygmenys ir naudojami būdai

Nagrinėjant informantų suteiktą informaciją, paaiškėjo, jog savivaldybės naudoja įvairias e. dalyvavimo priemones skirtinguose lygmenyse. Remiantis duomenimis buvo išryškinti e. dalyvavimo lygmenys ir naudojami būdai, kuriuos apibūdina **trys kategorijos: e. informavimas, e. konsultavimas, e. įgalinimas / sprendimų priėmimas** (žr. 3.2.4 lentelę).

E. informavimo kategoriją apibrėžia **trys subkategorijos: informavimas socialiniuose tinkluose, informavimas interneto svetainėje, internetinės transliacijos**.

Pateikti informantų teiginiai rodo, kad socialiniai tinklai yra dažnai naudojami, siekiant teikti gyventojams informaciją. Šiandien socialiniai tinklai tapo neatsiejama kiekvieno žmogaus kasdienybės dalimi, todėl šios medijos yra vienos iš veiksmingiausių priemonių, norint pasiekti visuomenę. Tai patvirtina informanto teiginys: „*Tai labiausiai tikriausiai pasitarnauja socialiniai tinklai, informuojant visuomenę kažkokia opia problema arba pasidžiaugti kai norim. Bet taip pat savivaldybė aukciono būdu parduoda nemažai nekilnojamojo turto, žemės sklypų. Tai informuoja visuomenę, kad jie galėtų įsigyti. Tai viską atliekame internetu, tiek Facebooke, tiek Instagrame <...>*“ (S1). Norėdamas efektyviai informuoti gyventojus, viešasis sektorius naudoja socialinius tinklus, kadangi tokiu būdu gali būti pasiekiamas platesnė auditorija bei gaunamas grįžtamasis ryšys. Remiantis informantų pateiktais teiginiais, socialinėse medijose savivaldybės teikia įvairią informaciją: spręstinas problemas, pasiekimus, vykdomą veiklą ir kt. Socialiniai tinklai informavimui yra veiksminga priemonė, kadangi informacija gali būti greitai išplatinta bei pasiekti didelę gyventojų dalį. Palyginti su tradicinėmis komunikacijos priemonėmis, socialiniai tinklai taip pat yra ekonomiškai, todėl leidžia taupyti savivaldybės laiko bei finansinius kaštus.

E. informavimo lygmenyje reikšmingu įrankiu taip pat tampa savivaldybių interneto svetainės. Informanto teiginys patvirtina, kad interneto svetainės yra būtinos tam, jog gyventojai galėtų prieiti prie įvairių jiems aktualių duomenų: „*Jo tai mes dabar, pavyzdžiui į mūsų puslapį keliam tai ir skelbimus, ir naujienas, ir kvietimus, ir renginių kalendorius yra. Tiesiog žmogus prisijungia ir viską mato <...>*“ (S2). Remiantis gauta informacija atskleista, kad interneto svetainės tampa daugelio savivaldybių strateginiu e. informavimo įrankiu, kuris gali būti naudojamas skelbti aktualią informaciją, pateikti įtraukėnę vaizdinę medžiagą bei atlikti kitas reikalingas funkcijas. Interneto svetainėse gali būti pateikiami aktualūs duomenys, kurie gali labiau įtraukti gyventojus bei skatinti juos dalyvauti viešųjų reikalų procesuose.

3.2.4 lentelė

E. dalyvavimo lygmenys ir naudojami būdai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
E. informavimas	Informavimas socialiniuose tinkluose	„Per Facebook aš matau ir lygtai Instagram'o dar lygtai, <...>. <...> e. informavimas tam, kad gyventojai žinotų, ką dėl jų daro savivaldybė, ar ne.“ (S5). „<...> jeigu bet ką laikysi e. informavimu, kas nėra gyvas informavimas, tai čia yra <...> socialiniai tinklai, nu greičiausiai informacija dabar skrieja“ (S8).
	Informavimas interneto svetainėje	„<...> tiek svetainėje skelbdami informaciją, tiek vaizdinės medžiagos, pateikdami, kurioje vietoje galite rasti, kaip atrodo“ (S1). „<...> e. informavimą daryti yra tiesiog privaloma, tas vyksta ir įvairiais būdais, ta prasme nuo tradicinių: internetinis puslapis <...>“ (S8).
	Internetinės transliacijos	„Darom vakarais, po darbo Zoomu pristatymus visiems, kas yra susiję, darom ir gyvai, bet vieną ir nuotoliu, kas negali prisijungti <...>“ (S9). „<...> įvairių renginių transliacijos vyksta“ (S1). „<...>, pas mus visada vyksta posėdžių transliacijos ir įrašai viešinami svetainėje“ (S3).
E. konsultavimas	E. konsultavimas (-is)	„<...>, o jei <...> ne formaliai pateikiama <...> per socialinius tinklus tai atsakymą gauna iš karto“ (S1). „Nu tai čia ta konsultacija yra, kad jie gali pateikti bet kokius pasiūlymus. <...> dėl kažkokio tai projekto gyventojai kviečiami teikti pasiūlymus <...>“ (S2). „<...> konsultuojamės mes tariamės su jais irgi elektroniniu būdu, klausiamo gyventojų nuomonės įvairiais dalykais“ (S3). „<...> turim tą sumanaus miesto platformą pasidare, jeigu tai laikom, kad tai yra būtent tas e. dalyvavimas, ar ne, kad čia dalyvauja gyventojai, pranešdami problemas, pranešdami skaudulius“ (S8).
	E. apklausos	„<...> visos apklausos greitosios, kuriose turi pasirinkti vieną iš 2 variantų, yra efektyvios ir greitai gali gauti atgalinį ryšį. Tos ilgosios apklausos gal ne tiek aktualu, bet kai reikia čia ir dabar <...>“ (S1). „<...> tos nuomonės klausiam ir apklausas vykdome per socialinius tinklus. <...> apklausoje dėl tų gatvių pavadinimo keitimo kai jie savo nuomonę reiškia, jie pradeda dalyvauti demokratiniuose procesuose, tai yra siūlyti savo variantus, piktintis ir taip toliau <...>“ (S4). „<...> e. apklausos <...> Tam tikrais klausimais, <...> atsiklausti reikia“ (S5). „Nu, tai lygiai taip pat irgi būna nuo socialiniai tinklai lūžta pas mus tikrai labai aktyviai ten tūkstančiais žmonės siūlo tų visokias idėjų ir balsuoja, ir bendruomenės labai aktyvios yra“ (S8).
E. įgalinimas / sprendimų priėmimas	E. iniciatyvos / forumai	„Strateginiam plėtros planui įgyvendinti keliame viską į socialinę mediją ir prašom gyventojų, kad jie parašytų kuo norėtų papildyti arba kažkokias išvalgas tai į jas atsižvelgiame“ (S1). „Nuo tokių, sakykim, ne visai tradicinių ar ne, bet irgi turbūt labai priimtinių, kaip dalyvavimas forumuose“ (S8).
	E. dalyvaujamasis biudžetas	„<...> va dabar tas čia išvažiuojamas biudžetas sukurta platforma, kad galėtų gyventojai už tam tikras nu už už, kaip čia pasakyt“ (S2). „Man atrodo, irgi viena iš pirmųjų pradėjo dalyvaujama biudžetą skatinti, kad būtent patys gyventojai teiktų idėjas projektams,<...>“ (S3). „Tai dalyvaujamasis biudžetas <...>“ (S5). „<...> skatinam dalyvaut, pavyzdžiui, tam biudžete dalyvaujamajame biudžete“ (S8). „<...> e. dalyvavimas veikia, kad gali iš visur dalyvauti ir projektus dalyvaujamajam biudžetui gali teikti irgi iš visur <...>“ (S9).

Nagrinėjant tyrimo duomenis išryškėjo, jog e. informavimo lygmenyje taip pat aktyviai pasitelkiamos internetinės transliacijos. Vadinasi, kiekvienas savivaldybės gyventojas bei kiti suinteresuoti asmenys gali stebėti savivaldybės veiklą. Tai patvirtina informanto teiginys: „<...>

visos transliacijos, tiek Komisijų, tiek komitetų vyksta elektroniniu būdu. Pavyzdžiui, komitetai yra transliuojami per YouTube ir žmonėms yra informuojami“ (S4). Duomenys rodo, jog internetinės transliacijos yra dar vienas būdas, kuriuo savivaldybė gali efektyviai informuoti gyventojus. Interneto technologijos bei jame suformuotos skaitmeninės platformos („Youtube“, „Zoom“ ir kt.) palengvina veiklos viešinimo procedūras, kadangi transliacijos gali būti pasiekiamos kiekvienam gyventojui, turinčiam internetą bei tam pritaikytus įrankius.

Išnagrinėtais duomenimis nustatyta, jog e. dalyvavimui taip pat naudojami įvairūs būdai e. konsultavimo lygmenyje, kurį apibrėžia **dvi subkategorijos: e. konsultavimas (-is) ir e. apklausos**.

Informantų teiginiai rodo, jog e. konsultavimo mechanizme yra naudojama dvipusės komunikacijos strategija. Spręsdamos aktualius klausimus, savivaldybės gali tikslingai konsultuotis su gyventojais. Tokiu būdu savivaldybės gali sužinoti gyventojų nuomonę bei priimti į gyventojų poreikius orientuotus sprendimus. E. konsultavimosi lygmenyje taip pat formuojamos galimybės konsultuotis gyventojams su savivaldybe jiems rūpimais klausimais. Nepaisant to, gyventojai gali teikti iniciatyvas bei pasiūlymus. Tai rodo, jog e. konsultavimosi lygmenyje vykstantys procesai apima gyventojų nuomonės bei iniciatyvų teikimą, o iš savivaldybių pusės – informacijos rūpimais klausimais iš gyventojų gavimą. E. konsultavimas tampa svarbiu e. dalyvavimo mechanizmu bei savivaldybės veiklos dalimi, kadangi tokiu būdu užmezgami tvaresni valdžios ir gyventojų tarpusavio ryšiai, skatinamas bendradarbiavimas.

Šiame lygmenyje naudojamos įvairios priemonės, kurių viena – e. apklausos. Jos gali paskatinti e. dalyvavimo įgyvendinimą, kadangi spręsdama problemas, savivaldybė gali gauti itin didelį kiekį informacijos, atspindinčios gyventojų nuomonę. Tokiu būdu yra stiprinami demokratiniai procesai bei skatinamas gyventojų dalyvavimas. Vis dėlto, ne visi gyventojai turi pakankamas skaitmenines kompetencijas, todėl e. dalyvavimas turi būti derinamas ir su tradicinio dalyvavimo priemonėmis. Tokiu būdu savivaldybė užtikrina demokratijos principais grįstas lygias gyventojų galimybes. Šią įžvalgą pagrindžia informanto teiginys: „Darėme praėjusiais metais laimės indekso tyrimą, pirkome paslaugą, kad išsiaiškinti, kokia mūsų situacija <...> kad, užtikrinti lygias galimybes, dalis gyventojų vis tik buvo apklausiami ir telefonu. Teikė ir internetu visi atsakymus, šimtai žmonių, bet buvo tokia pirkimo sąlyga, kad dalis būtų ir telefonu“ (S3).

Tad tiek e. konsultavimo (-si) mechanizmas, tiek ir e. apklausos yra tarpusavyje glaudžiai susiję bei vienas kitą papildantys elementai, leidžiantys gyventojams dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose. E. konsultavimu siekiama įgyvendinti gyventojų pasiūlymus, vertinti savivaldybės rengiamus projektus, o e. apklausomis savivaldybė gali efektyviai surinkti informaciją, kuri gali būti itin naudinga priimant tam tikrus sprendimus.

Likusios e. dalyvavimo priemonės apibūdino e. įgalinimo / sprendimų priėmimo lygmenį, kurį apibrėžia **dvi subkategorijos: e. iniciatyvos / forumai ir e. dalyvaujamasis biudžetas**.

Šie būdai yra priskiriami aktyviausiam dalyvavimo lygmeniui – e. įgalinimui. Šiame lygmenyje gyventojai turi didžiausią galią daryti poveikį savivaldybės priimamiems sprendimams. Remiantis informantų teiginiais išryškėjo, kad e. dalyvavimui gali būti naudojami forumai bei e. iniciatyvos. Šis mechanizmas rodo, jog gyventojai bei savivaldybė aktyviai komunikuoja tarpusavyje, siekdami bendrų tikslų. Šiame mechanizme naudojamos skaitmeninės technologijos leidžia dalyvauti abejoms pusėms (savivaldybei ir gyventojams) realiuoju laiku, nepaisant vietos ribojimų. Čia gali vykti atviros diskusijos, siekiant spręsti problemas, teikti iniciatyvas bei įžvalgas. Tokiu būdu savivaldybė gali priimti labiau gyventojų poreikius atitinkančius sprendimus. Tai skatina tarpusavio

ryšių gerinimą bei didesnių dalyvavimo galimybių gyventojams suteikimą. Tai patvirtina informanto teiginys: „<...> daromi, galima jungtis nuotolių į tuos viešinimo, pasiūlymų teikimo Zoominius arba per Teamsus susitikimus ir pateikti žodžiu, kad gyventojams būtų patogiau <...> (S5).

Informantų suteikti duomenys taip pat rodo, kad vienas populiariausių ir labiausiai naudojamų e. dalyvavimo priemonių yra e. dalyvaujamasis biudžetas. Šis dalyvavimo būdas yra taikomas daugelyje nagrinėtų savivaldybių. E. dalyvaujamuoju biudžetu užtikrinama, jog savivaldybės biudžetas būtų paskirstytas taip, jog būtų atliepti gyventojų poreikiai, todėl kiekvienas gyventojas gali teikti savo pasiūlymus tiek tradicinėmis, tiek e. priemonėmis. Tai patvirtina informanto teiginys: „*Tai čia dalyvaujamasis biudžetas pats puikiausias pavyzdys yra, nes jie priima sprendimus, kaip panaudoti biudžeto skirtus pinigus. Aišku kiekvienas gyventojas ta prasme turi galimybę ir gali, ir iš tikrųjų net yra skatinama tą dalyką. Kreiptųsi, parašytų paprasčiausiai elektroninį laišką, kad ir merui adresuotų ar administracijos direktoriui, ar paprasčiausiai savivaldybės priėmimo skyriui savo pasiūlymus, kad reikia ten tą gatvę sutvarkyti. Čia va yra tokia problema, prašoma išspręsti*“ (S4).

Minėtos įžvalgos atskleidžia, kad e. dalyvaujamojo biudžeto įgyvendinimas gali itin prisidėti prie gyventojų dalyvavimo skatinimo. Ši priemonė taip pat tiesiogiai veikia inicijuojamus projektus, kuriems yra skiriamos savivaldybės biudžeto lėšos. Tad šiame mechanizme tiesiogiai dalyvauja tiek savivaldybė, tiek gyventojai, sprenddami bei planuodami veiksmingą viešųjų pinigų panaudojimą. Šiame procese yra prisidedama prie skaidrumo, atsakomybės bei demokratijos didinimo. Tyrimo radiniai rodo, kad e. įgalinimo / sprendimų priėmimo lygmenyje atsakomybe yra dalinamasi su vietos gyventojais, kadangi jie taip pat tampa atsakingais už priimtų sprendimų tinkamumą.

Apibendrinant kategorijas galima teigti, kad išryškėję tyrimo rezultatai yra glaudžiai susiję su teoriniais radiniais. Paašškėjo, kad e. informavimo lygmenyje savivaldybės, norėdamos informuoti gyventojus, aktyviai naudojasi socialinėmis medijomis, interneto svetainėmis bei vykdo internetines transliacijas, kurias gali stebėti kiekvienas gyventojas realiuoju laiku. Apie interneto svetainių svarbą e. informavimo lygmenyje kalbėjo Wimmer (2007), Le Blanc (2020), Al-Dalou ir Abu-Shanab (2013). Socialinių medijų svarbą akcentavo Le Blanc (2020), Al-Dalou ir Abu-Shanab (2013). Tiesioginių transliacijų svarbą pažymėjo Le Blanc (2020), Al-Dalou ir Abu-Shanab (2013). Tyrimo duomenimis taip pat atskleista e. konsultavimo lygmens reikšmė, kuri yra skirta konsultuotis su gyventojais, siekiant gauti informaciją, reikalingą teisingiems sprendimams priimti. Šis mechanizmas taip pat svarbus gyventojams, kurie gali konsultuotis su savivaldybe jiems rūpimais klausimais. E. konsultavimo lygmenyje e. konsultavimo mechanizmas buvo akcentuojamas Le Blanc (2020), Al-Dalou ir Abu-Shanab (2013), Aicholzer ir Rose (2020). E. apklausos taip pat buvo išskirtos Le Blanc (2020), Al-Dalou ir Abu-Shanab (2013), Aicholzer ir Rose (2020). E. įgalinimo / sprendimų priėmimo lygmuo atsiskleidė kaip aukščiausias e. dalyvavimo lygmuo, kuriame gyventojai gali daryti tiesioginę ir didžiausią įtaką sprendimų priėmimo procese. E. įgalinimo lygmenyje e. iniciatyvas / forumus nagrinėjo Le Blanc (2020), Al-Dalou ir Abu-Shanab (2013), e. dalyvaujamąjį biudžetą pabrėžė Le Blanc (2020), Aicholzer ir Rose (2020).

3.2.5. E. dalyvavimą skatinantys būdai

Tyrimo duomenimis suformuota **papildomų e. dalyvavimą skatinančių būdų kategorija**, kurią sudaro trys subkategorijos: skaitmeninio raštingumo mokymai, priemonių suteikimas, paskatinimai / apdovanojimai (žr. 3.2.5 lentelę).

Papildomi būdai skatinantys e. dalyvavimą

Subkategorija	Teiginiai
Skaitmeninio raštingumo mokymai	„Tai lyg ir įrengtos kompiuterinės klasės senjorams ir ne tik, yra visą laiką perpildytos. Tai vat iš tos pusės, kad gal bibliotekai skyrus <...>“ (S1). „<...> ryšių reguliavimo tarnyba praktiškai kas antrą savaitę siunčia mokymus, ar ne? Aišku, jie gal daugiau skirti senjorams, <...> kaip nuo kibernetinio saugumo, kaip nuo sukčių apsaugot, <...> YouTube tiesiog yra tie mokymai <...>. Gal tiesiog daugiau reikėtų tokios informacijos ne vien iš savivaldybės, bet vat ir <...> kaip, kad ryšių reguliavimo tarnybos“ (S2). „<...> savivaldybė iš tikrųjų sveikintina, yra viena mūsų įstaigą, kuri priklauso savivaldybei, tai yra mūsų <...> biblioteka. Jie iš tikrųjų jie vykdo kompiuterinio raštingumo kursas“ (S4). „<...> netiesiogiai mūsų savivaldybė, bet mūsų biudžetinė įstaiga, viešoji biblioteka, organizuoja įvairius mokymus senjorams <...>“ (S6).
Priemonių suteikimas	„<...> išskyrus platesnę auditoriją, didesnę kiekį tiek kompiuterinės įrangos, tiek patalpos, galbūt atsirastų dar daugiau norinčių“ (S1). „<...> mūsų pastate viena iš priemonių yra fojė pastatytas kompiuteris, kur gyventojai gali atėję prisijungt, vieno langelio specialistas ateina, padeda, parodo prisijungti prie sistemų <...>“ (S3).
Paskatinimas / apdovanojimai	„Mes visokius būdus išbandome, esam išbandę sakykim skatinti galbūt sakydami, jeigu jūs aktyviai dalyvausite, bus priimtas tas sprendimas, o ne kitas. Na, jeigu jie bus neaktyvūs, tai ir ir jeigu dalyvaujame biudžete jie nenorės dalyvauti, nebus aktyvūs, tai pinigai bus skirti kitai seniūnijai, ta, kuri aktyvesnė“ (S3). „<...>, žinot, turime mes ir tuos, apdovanojam tuos idėjų autorius, paskelbiam juos ir vis tiek ir laikraščiai parašo, visada kažkaip populiaru tema ir televizija parodo <...> miesto <...>“ (S9).

Dokumentų analizės rezultatais (žr. 3.1. skyrelį) atskleista, jog gyventojų skaitmeninis raštingumas yra pagrindinė e. dalyvavimo vystymui iššūkius kelianti problema. Informantų teiginiai patvirtina minėtą aspektą, todėl atsiskleidžia skaitmeninio raštingumo mokymų poreikis. Tačiau taip pat paaiškėjo, jog savivaldybės turi suteikti reikiamas priemones mokymuisi, įskaitant patalpas, įrenginius, programinę įrangą, prieigą prie interneto. Tad čia atsiskleidžia antroji subkategorija – priemonių suteikimas. Šis aspektas yra itin svarbus, kadangi ne visi gyventojai (ypač nutolusiuose rajonuose ar kaimo vietovėse) turi galimybę turėti asmenines skaitmenines technologijas bei interneto ryšį. Savivaldybės suteikiamos mokymosi galimybės bei reikalingos priemonės gali reikšmingai prisidėti prie gyventojų skaitmeninio raštingumo augimo, o tai sąlygotų didesnę e. dalyvavimo lygį. Kadangi buvo atskleista per mažo piliečių dalyvavimo problema (žr. 3.1. skyrelį), minėti sprendimo būdai yra itin reikalingi, siekiant skatinti e. dalyvavimą. Nagrinėjant duomenis taip pat buvo atskleista piliečių pastangų įvertinimo įvairiomis formomis svarba. Piliečių dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose vertinanti valdžia gali itin paskatinti piliečius aktyviau įsitraukti. Tokiu būdu, kiekvienas pilietis gali pasijausti svarbus ir reikšmingas viešųjų reikalų tvarkyme.

Apibendrinant kategoriją galima teigti, kad e. dalyvavimą skatinantys būdai apima kompleksinius sprendinius, nuo skaitmeninio raštingumo mokymo, priemonių suteikimo iki paskatinių bei apdovanojimų. Valdžios skiriamas dėmesys skatinant e. dalyvavimą yra vienas iš kertinių veiksnių, galinčių itin paskatinti piliečių aktyvumą.

3.2.6. E. dalyvavimo sąlygojami rezultatai viešajame valdyje

Svarbu pažymėti, kad pasitelkiant e. dalyvavimo skatinimo būdus, ne tik įtraukiami piliečiai į sprendimų priėmimą, aktyvesnį dalyvavimą, tačiau išryškėja, kad e. dalyvavimas sąlygoja reikšmingus rezultatus vietos savivaldose. Remiantis kokybiniais duomenimis suformuota **e. dalyvavimo sąlygojamų rezultatų viešojo valdymo kontekste kategorija**, kurią sudaro trys subkategorijos: politinio diskurso formavimas, politikos formavimas ir viešųjų paslaugų teikimas (žr. 3.2.6 lentelę).

E. dalyvavimo sąlygojami rezultatai viešajame valdyme

Subkategorija	Teiginiai
Politinio diskurso konstravimas	„<...> vieną atvejį tikrai žinau, kai socialinėje medijoje užvirusios diskusijos įtakojo netgi Tarybos sprendimą nekeisti gatvės pavadinimo“ (S1). „Iš tikrųjų gyventojų pateiktos idėjos gali būti, <...>. <...> gyventojų išitraukimas labai padeda, nes sukurti tai, kas ko reikia, žiūrint į lubas, yra sudėtinga, kai tu negyveni toje aplinkoje <...>“ (S5). „Ką darysime mes su miesto pastatu... O ką manot jūs, ar ne? Tai vat vat, ir jeigu gyventojai pateiks kažkokių savo pasiūlymus, tai galbūt gims Tarybos sprendimas“ (S6). „<...> socialiniai tinklai lūžta pas mus tikrai labai aktyviai ten tūkstančiais žmonių siūlo tų visokių idėjų ir balsuoja <...>“ (S8).
Politikos formavimas	„<...> politika formuojama per strateginius planus, per juose numatytų priemonių įgyvendinimą“ (S5). „Aš manau, kad rezultatas ir yra toks, kad va apie politikos kūrimą <...>“ (S6). „<...> tikriausiai politikams irgi daro įtaką, kad jie nori baseiną, o ne, ką žinau, ten sporto salės <...>“ (S8). „<...> vyksta toks procesas, kad reikia pakeisti ten daliai likusių sovietinių reikšmės turinčių gatvių pavadinimus <...> ir mes klausiam žmonių, kuriam gatvės pavadinimui jie pritaria arba kokį jie siūlo <...> susumavę rezultatus mes teikiame <...> savivaldybės Tarybai, kad jie jau apsispręstų, kurį gatvės pavadinimą rinktis, bet atsižvelgiant į gyventojų išreikštą nuomonę“ (S4).
Viešųjų paslaugų teikimas	„Visų pirma administracinių paslaugų teikimą“ (S2). „Pagrindinis rezultatas, kad gyventojas gauna greitai ir kokybiškai administracinę paslaugą“ (S3). „Iš tikrųjų tai gerina (e. dalyvavimas) paslaugų kokybę, tai vienareikšmiškai“ (S4). „Administracinių paslaugų teikimą“ (S7). „Tai, manau, kad rezultatas ir yra toks, kad apie administracinių paslaugų teikimo kokybės gerinimą“ (S6).

Teorinės dalies rezultatais nustatyta (žr. 1.3. skyrelį), kad skaitmeninės transformacijos kontekste e. dalyvavimas viešajame sektoriuje sąlygoja tam tikrus rezultatus. Vienas iš tikėtinų e. dalyvavimo rezultatų yra politinio diskurso formavimas. Informantų teiginiai rodo, kad e. dalyvavimas sąlygoja politinį diskursą bei jo konstravimą, kuris apima tendencinės komunikacijos procesą, siekiant daryti politinę įtaką. Le Blanc (2020) akcentavo, jog e. diskursas vyksta per valdžios teikiamas paslaugas ir procesus, siekiant surinkti žmonių nuomones ir poreikius, e. paslaugų teikimo gerinimui ir pan. Tad tikslingas e. dalyvavimo vystymas yra orientuotas į tolimesnį e. dalyvavimo tobulinimą bei piliečių poreikių atitikimą, tolimesnį e. dalyvavimui palankios politikos formavimą. Pastaroji taip pat išskirta kaip e. dalyvavimo rezultatus sąlygojanti subkategorija. Informantų teiginiai rodo, kad e. dalyvavimo kontekste politika yra formuojama per strateginius planus bei juose numatytas priemones. Tai, jog e. dalyvavimas itin prisideda prie efektyvesnio politikos formavimo, akcentavo Wirtz et al. (2018), Aurylaitė (2019) ir kt. Informantų suteikti kokybiniai duomenys taip pat leidžia teigti, jog e. dalyvavimas daro poveikį viešųjų paslaugų teikimui. Nagrinėjant informantų teiginius, atskleista, kad e. dalyvavimas itin gerina viešųjų paslaugų kokybę, kuri gali geriau atitikti gyventojų poreikius. Le Blanc (2020) taip pat pabrėžė e. dalyvavimo poveikį viešųjų paslaugų teikimui, kadangi skaitmeninė transformacija ir e. dalyvavimas atveria galimybes įvairių technologijomis paremtų priemonių bei būdų integravimui, kuriais viešosios paslaugos tampa efektyvesnės bei kokybiškesnės.

Apibendrinant kategoriją galima teigti, jog šie rezultatai taip pat glaudžiai susiję su teorinėje dalyje suformuotu hipotetiniu modeliu (žr. 1.3 pav.), kuriame pagrindiniais rezultatais išskirti politinio diskurso konstravimas, politikos formavimas bei viešųjų paslaugų teikimas. Kiekvieną šį rezultatą pagrindžia informantų suteikti duomenys, kurie rodo, kad e. dalyvavimas tiesiogiai veikia šių rezultatų formavimą. Politinis diskursas, siekiant daryti politinę įtaką, konstruojamas per socialinius tinklus, politika formuojama per strateginius planus ir viešas diskusijas, o administracinės paslaugos tampa greitesnės ir kokybiškesnės.

3.2.7. Iššūkiai apsunkinantys e. dalyvavimo įgyvendinimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste

Nagrinėjant kokybinius duomenys atskleisti iššūkiai, kurie yra susiję tiek su piliečiais, tiek ir su valdžia. Remiantis informantų teiginiais suformuota *su piliečiais susijusių iššūkių, apsunkinančių e. dalyvavimo įgyvendinimą kategorija*, kurią sudaro penkios subkategorijos: nepakankamas gyventojų įsitraukimas, skaitmeninio raštingumo stoka, reikiamų priemonių neturėjimas, vyresnių gyventojų pasipriešinimas technologijoms ir nepasitikėjimas e. sistemų saugumu (žr. 3.2.7 lentelę).

3.2.7 lentelė

Su piliečiais susiję iššūkiai, apsunkinantys e. dalyvavimo įgyvendinimą

Subkategorija	Teiginiai
Nepakankamas gyventojų įsitraukimas	„<...>maža ta įtrauktis, nežinau, kokios priežastys tai įtakoja, bet yra tokių klausimų, <...> kuriuos paviešinom socialinėje erdvėje ir atgalinio ryšio negauname“ (S1). „Iššūkis, įtraukti daugiau gyventojų, pagrindinis <...>. <...> nelengva, į tam tikras sritis <...>“ (S3). „Skatinant dalyvavimą, vienas iš tokių iššūkių tai yra turbūt apatija dalies visuomenės, tai jie tiesiog nenori į nieką įsitraukti ir niekame dalyvauti ir niekur savo nuomonės nereiškė, apatija“ (S6). „<...> nežiūrint ar ne, kad mes pakankamai skaitmenizuoti, tam vadinkim buitiniam lygmenyje, bet dalyvauti mes nesam linkę“ (S8).
Skaitmeninio raštingumo stoka	„Kompiuterio raštingumas <...>“ (S2). „<...> skaitmeninių įgūdžių neturėjimas, negebėjimas valdyti informacinių technologijų <...>“ (S6). „Piliečių skaitmeninių įgūdžių nepakankamumas“ (S7). „<...>ne visi moka naudotis tomis elektroninėmis paslaugomis <...>. <...> po kažkiek laiko, kad nu jie taps raštingesni <...>“ (S4).
Reikiamų priemonių neturėjimas	„<...> galbūt tam tikrų sąlygų, neturėjimas, neturėjimas išmanaus telefono ar kompiuterio namie“ (S6). „<...> turi galbūt vieną kompiuterį arba neturi nei vieno namuose, <...>. Chronišką savybę penktadaliui Lietuvos būti ties skurdo riba net iki dabar, net šiuo metu yra apie 20 procentų žmonių ties skurdo riba, tai vienas iš 5, tai jiems ta e. transformacija gali būti kirvis <...>transformacija visgi jinai išryškina socio ekonominius skirtumus“ (S9).
Vyresnių gyventojų pasipriešinimas technologijoms	„<...> gal galima priskirti amžiaus ribą, <...> Tie vyresni žmonės iš tikrųjų nekartą išsakė poziciją apklausų metu, kad jie nori pabendrauti, tai jiems patogiau ateiti. <...> tiesiog nu jiems tos socializacijos trūkumas“ (S3). „<...> po senovei geriau <...>. <...>senosios kartos mūsų ta tokia nu pozicija, kad geriau eiti su raštu į kabinetą pas žmogų kažkokį“ (S4).
Nepasitikėjimas e. sistemų saugumu	„<...> nepasitikėjimas sistemų saugumu, kai reikia jungtis per elektroninius valdžios vartus, per bankininkystę daugeliui tai asocijuojasi su pinigų nesaugumu, praradimu“ (S3). „<...> nereikalauja per daug informacijos iš gyventojų, kad nebūtų tos perteklinės baimės, ypatingai vyresnio amžiaus gyventojų, kurie galvoja, kad jeigu asmens kodo prašom, tai čia kažkas yra blogai <...>“ (S9).

Ne mažą dalis dalyvavusių tyrime teikė pastebėjimus, jog gyventojams trūksta motyvacijos įsitraukti į savivaldybės valdymo procesus, todėl e. dalyvavimo lygis iki šiol nėra pakankamas. Šis iššūkis, kaip ir buvo minėta, yra vienas iš svarbiausių, su kuriais Lietuvos savivaldybės susiduria, siekdamos vystyti e. dalyvavimo koncepciją, viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste. Gyventojų įsitraukimo stoką gali sąlygoti įvairios priežastys, todėl yra būtina nuolatos jas identifikuoti bei analizuoti, siekiant surasti tinkamus įveikos būdus. E. dalyvavimas Lietuvoje iš technologinių galimybių perspektyvos yra itin potencialus, tačiau gyventojai nėra linkę dalyvauti. Tai patvirtina informanto teiginys: „Tai pirma, nežiūrint to, kad Lietuva turbūt šalia ten estų yra labai aukštuose reitinguose, kaip mes turim internetą ten virš 90 procentų turbūt <...> turim visi tų gadžetų. Ir net močiutės skaitmeniniais telefonais. Nežiūrint ar ne, kad mes pakankamai skaitmenizuoti tam vadinkim buitiniam lygmenyje, bet dalyvauti mes nesam linkę“ (S8).

E. dalyvavimui iššūkius kelia ir skaitmeninio raštingumo stoka, kuri jau buvo minėta empirinėje dalyje. Galima teigti, jog skaitmeninis raštingumas yra vienas iš didžiausių problemų, su kuria Lietuvos savivaldybės susiduria, įgyvendindamos e. dalyvavimo koncepciją. Gyventojai geba arba negeba tinkamai naudotis skaitmeninėmis technologijomis, todėl tai trukdo jų įsitraukimui į sprendimų priėmimo procesus. Tai patvirtina informanto teiginys: „Nu čia kaip ir sakiau, kad ne

visi moka naudotis tomis elektroninėmis paslaugomis <...> gauname daug čia ir per socialinius tinklus iš tikrųjų, labai daug gaunam klausimų iš gyventojų, kaip tą dalyką padaryti <...>“ (S4).

Informantų duomenimis taip pat išryškinta reikiamų priemonių stokos problema. Pateikti informantų teiginiai rodo, kad penktadalis Lietuvos gyventojų gyvena žemiau pritekliaus lygio, todėl ne kiekvienas gali sau leisti įsigyti skaitmeninius įrankius, programinę įrangą bei interneto ryšį. Tai rodo itin didelius e. dalyvavimo įgyvendinimo ribotumus.

Svarbu pažymėti ir tai, jog iki šiol nėra įmanoma pilnai įgyvendinti e. dalyvavimo mechanizmo, kadangi kai kurie (ypač vyresnio amžiaus) gyventojai yra linkę naudotis tradicinėmis dalyvavimo formomis ir yra nusistatę prieš naujoves. Tai patvirtina informanto teiginys: „<...> gal galima priskirti amžiaus ribą, žinokit darėm mes analizę iš tiesų, kad yra pas mus daug senų žmonių <...> gyventojai pagal amžiaus grupes mūsų rajone yra 65 metų ir daugiau, 25 procentų gyventojų <...>. Tie vyresni žmonės iš tikrųjų nekartą išsakė poziciją apklausų metu, kad jie nori pabendrauti, tai jiems patogiau ateiti“ (S3). Informantų teiginiais atskleista, kad vyresnio amžiaus žmonės itin vertina tiesioginį kontaktą bei gyvą bendravimą. Jaunesnės kartos yra linkusios į technologijas bei nuotolinį bendravimą, tačiau vyresnės – priešinasi naujovėms, kadangi jos neatitinka jų poreikių. Šis pasipriešinimas taip pat gali būti juntamas ir dėl menko skaitmeninio raštingumo lygio ar abejojimo e. sistemų saugumu, kadangi ne mažai daliai gyventojų tai asocijuojasi su nusikalstama veika, kurią yra suinteresuoti atlikti asmenys, norintys gauti naudos neteisėtu būdu iš mažesnį skaitmeninį raštingumą turinčių piliečių.

Apibendrinant kategoriją galima teigti, jog viešasis sektorius susiduria su įvairiais iššūkiais, kurie yra sąlygojami piliečių. Tokie iššūkiai kaip nepakankamas gyventojų įsitraukimas, skaitmeninio raštingumo stoka, reikiamų priemonių neturėjimas, vyresnių gyventojų pasipriešinimas technologijoms ir nepasitikėjimas e. sistemų saugumu itin apsunkina e. dalyvavimo įgyvendinimą bei plėtojimą tiek vietos, tiek platesniu lygmeniu. Tai yra nauji radiniai, kuriuos atskleidė tyrimo duomenys bei, kurie neatsiskleidžia hipotetiniame modelyje (žr. 1.3 pav.).

Tačiau iššūkiai kyla ne vien iš piliečių pusės. Duomenys rodo, kad iššūkiai yra sąlygojami ir valdžios (viešojo sektoriaus), tad suformuota **su valdžia susijusių iššūkių, apsunkinančių e. dalyvavimo įgyvendinimą kategorija**, kurią sudaro penkios subkategorijos: teisinio reguliavimo ribojimai viešajam sektoriui, žmogiškųjų išteklių trūkumas, darbuotojų kompetencijų tobulinimo stoka, ribotas biudžetas ir lyderystės stoka (žr. 3.2.8 lentelę).

Tyrimo duomenimis nustatyta, kad e. dalyvavimo įgyvendinimui viešajame sektoriuje iššūkius kelia ribojantis e. dalyvavimo galimybes teisinis reguliavimas. Nors teisinis reguliavimas yra būtinas viešojo sektoriaus veiklai, kadangi nubrėžia gaires, standartus bei reikalavimus, kurių yra būtina laikytis. Vis dėl to teisinio reguliavimo lankstumo trūkumas gali būti vienas iš sudėtingiausių iššūkių, ribojančių e. dalyvavimo vystymo galimybes. Šią įžvalgą patvirtina informanto teiginys: „<...> Tai nu mes turim laikytis daug teisės aktų, kurie yra tiesiog vyriausybės patvirtinti. Tai tiesiog mūsų kai kur laisvės yra apribotos <...>“ (S3). Kokybiniais duomenimis atskleista, kad teisinio reguliavimo kuriami apribojimai viešajam sektoriui kelia įvairias problemas, kurios trukdo veiklos efektyvumui. Pavyzdžiui, savivaldybė, norėdama įsigyti e. dalyvavimo tobulinimui būtinų priemonių, negali to padaryti, kadangi šias galimybes riboja įstatymai. Reiškia, teisinis reguliavimas gali ir apsunkinti e. dalyvavimo įgyvendinimą vietos savivaldoje.

Antroji problema, su kuria susiduriama viešajame sektoriuje, siekiant įgyvendinti e. dalyvavimą – žmogiškųjų išteklių trūkumas. Informantų teiginiai rodo, kad savivaldybėms yra itin sunku

prisitraukti kvalifikuotų informacinių technologijų specialistus. Šie specialistai yra itin reikalingi, kadangi prisideda prie tikslingo e. dalyvavimo mechanizmo kūrimo bei vystymo. Deja, viešajame sektoriuje karjeros galimybės ribotos, lyginant su privačiu sektoriumi, todėl pritraukti informacinių technologijų specialistus tampa itin sudėtinga.

3.2.8 lentelė

Su valdžia susiję iššūkiai, apsunkinantys e. dalyvavimo įgyvendinimą

Subkategorija	Teiginiai
Teisinio reguliavimo ribojimai viešajam sektoriui	„Nežinau savivaldybės šiaip yra, na mano nuomone, ganėtinai suvaržytas tiek teisės aktų, tiek įvairių kitų įstatymų <...>“ (S1). „Kita vertus, teisinė bazė iš tikrųjų ir kartais trukdo“ (S6). „<...> turim laikytis daug teisės aktų, kurie yra tiesiog vyriausybės patvirtinti. Tai tiesiog mūsų kai kur laisvės yra apribotos. <...> viešųjų pirkimų įstatymai irgi tenais trupučiuką kartais pamaišo“ (S3). „Teisinio reglamentavimo trūkumas nesuteikia galimybių išnaudoti dirbtinio intelekto potencialo“ (S7).
Žmogiškųjų išteklių trūkumas	„<...> tik didžiosiose savivaldybėse galbūt yra tas e. dalyvavimas daugiau išvystytas, kur dirba daugiau žmonių, kur galima pritraukti daugiau talentų, su kažkokiais gebėjimais, <...>. <...> negali būti darbuotojų tiek, kiek tu nori, o gali būti tiek, kiek yra“ (S6). „Jo, nes, nes nu trūksta specialistų, tik, nu jų visur trūksta iš tikrųjų“ (S2). „Nes, ką reikia suprasti viešajame sektoriuje labai sudėtinga gauti aukštos kvalifikacijos specialistus IT skyriuje, <...>, sunku konkuruoti atlyginimais su privačiu sektoriumi, <...>“ (S9).
Darbuotojų kompetencijų tobulinimo stoka	„<...> bet tai kai aš kalbu apie informacinių technologijų žmones, tai ir išklauso tų kursų, bet tie klausymai būna tokie nuotoliniu. Vyksta kursai, kolega dar kalba telefonu, dar kažkam nuotoliu kažką tvarko“ (S6). „Iš tikrųjų mes darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą šitoj srityje apleidom <...> Nu neateina tie žmonės žinodami, kažkaip irgi, nori visi skyrių vedėjai gauti apmokytus žmones, va čia ateisi nieko, bet tu turi sukurti tą darbuotoją, pats apmokyti, tu sukursi tokį, kaip tu sukursi tokį darbuotoją turėti“ (S5).
Ribotas biudžetas	„<...> bet kaip sakiau na turim, kaip ir visi ribotus biudžetus <...>“ (S6). „Tai pirmoj eilėj reikia, aišku visada žiūrima į biudžetą <...>“ (S3). „<...> kad ir tų pačių įkainių pa palyginimo prasme, kai reikia nustatyti įkainį paslaugai, politikai nenori didinti, o mūsų kaštai didesni, tai vat visada taip <...>“ (S5).
Lyderystės stoka	„Tai ko gero, žinokit, kad pas mus tokios ryškios lyderystės ir nėra, dirbam tai ką reikia tuo klausimu, tai ką mus įpareigoja teisės aktai ir tiek“ (S6). „<...> politinio, vat čia reikėtų politinio lyderio įsitraukimo <...>. <...> mero kvietimas įsijungti arba diskutuoti kažkokia tema galbūt pritrauktų labiau, kaip tokio lyderio miesto atstovo“ (S1). „<...> lyderystės politiniam lygmenyje pasigendama. Labai pasigendama <...> Nu, nėra to skaitmeninėje srityje palaikymo, sakykim, labai palaikymo trūksta“ (S5).

Trečioji problema – darbuotojų kompetencijų tobulinimo stoka. Šią problematiką patvirtina informanto pateiktas teiginys: „Iš tikrųjų mes darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą šitoj srityje apleidom <...>“ (S5). Atsižvelgiant į tai, kad viešajame sektoriuje juntamas informacinių technologijų specialistų trūkumas, suponuoja, jog yra būtina didinti skaitmenines bei kitas kompetencijas esamiems darbuotojams, kad e. dalyvavimo vystymo galimybės būtų didesnės. Šios kompetencijos yra itin svarbios skaitmeninės transformacijos potencialui išnaudoti.

Pastarosios dvi problemos gali būti sąlygojamos trečiosios subkategorijos – riboto biudžeto. Kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimas bei esamų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo galimybės yra tiesiogiai priklausančios nuo turimo biudžeto, kurios viešajame sektoriuje pasižymi išskirtiniu ribotumu. Tad gaunant didesnę finansavimą, taip pat plėtėja ir e. dalyvavimo įgyvendinimo galimybės. Paskutinė išryškėjusi problema – lyderystės stoka. Skaitmeninė transformacija sąlygoja pokyčius, kuriuos ne visi nori ar yra motyvuoti priimti, todėl yra būtina lyderystė. Informantų pateikti teiginiai rodo, kad iki šiol savivaldybėse trūksta aiškios ir kryptingos lyderystės, todėl darbuotojai nejaučia valdžios palaikymo. Tokia aplinka savaime sąlygoja didesnę darbuotojų pasyvumą, o tai neigiamai veikia e. dalyvavimo įgyvendinimą savivaldybėse.

Apibendrinant kategoriją, išryškėjo, kad iššūkiai, su kuriais susiduria e. dalyvavimas viešajame sektoriuje, yra sąlygojami ne tik piliečių, bet ir valdžios. Teisinio reguliavimo ribojimai, žmogiškųjų

išteklių trūkumas, darbuotojų kompetencijų tobulinimo stoka, ribotas biudžetas, lyderystės stoka yra penkios pagrindinės problemos, kurias yra būtina spręsti, siekiant efektyviai įgyvendinti e. dalyvavimą viešajame sektoriuje, įskaitant ir vietos savivaldas. Teisinis reguliavimas gali apriboti veiklos lankstumą, žmogiškųjų išteklių trūkumas ir darbuotojų kompetencijų stoka gali neleisti efektyviai vystyti e. dalyvavimo mechanizmą, ribotas biudžetas ir lyderystės stoka gali neigiamai paveikti darbuotojų motyvaciją bei veiklos efektyvumą. Todėl būtina ieškoti sprendimų bei priemonių, kurios padėtų įveikti šias problemas ir skatintų skaitmeninę transformaciją bei e. dalyvavimą viešajame sektoriuje.

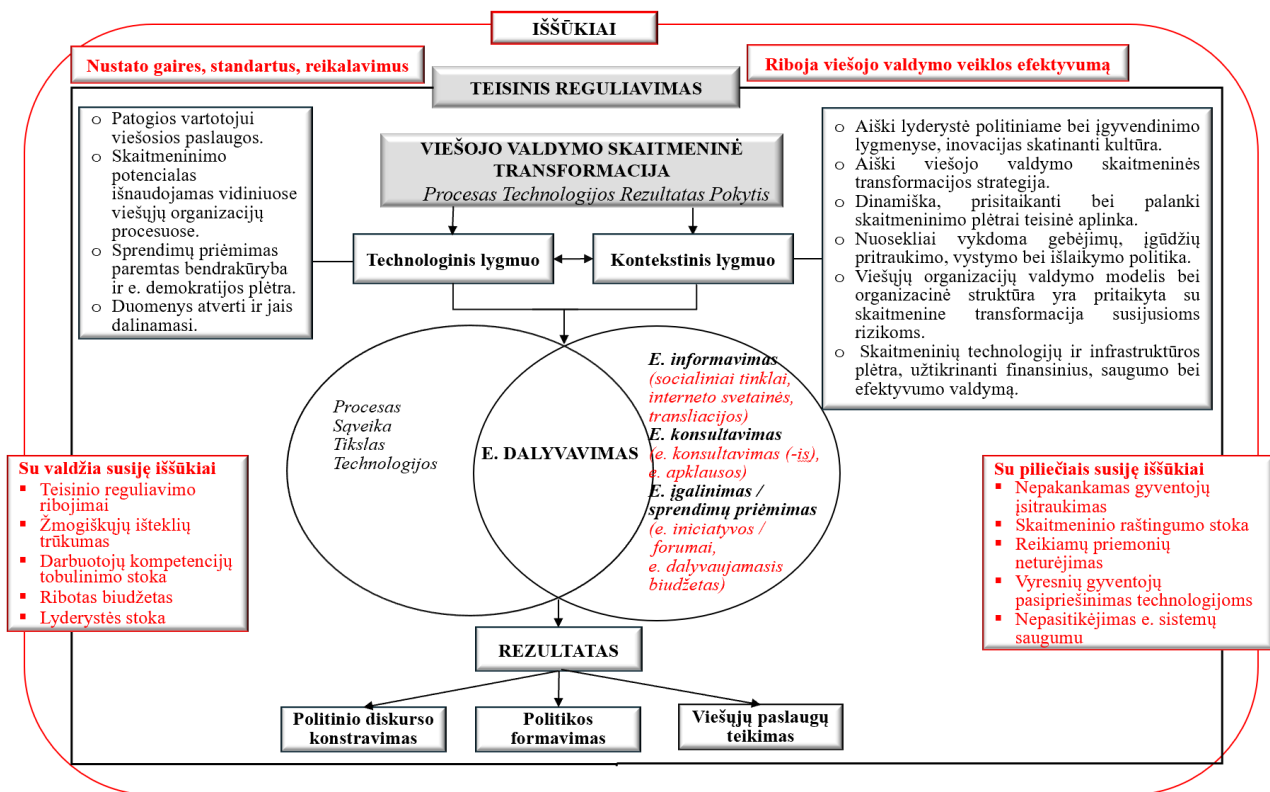
Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, jog radiniai yra glaudžiai persipynę su teoriniais radiniais bei suformuotu hipotetiniu modeliu. Tyrime taip pat atskleisti kai kurie nauji aspektai, apibrėžiantys pagrindines problemas, su kuriomis susiduria savivaldybės, įgyvendindamos e. dalyvavimą skaitmeninės transformacijos kontekste. Galima teigti, jog e. dalyvavimo įgyvendinimas viešajame sektoriuje skaitmeninės transformacijos kontekste yra itin sudėtingas bei daugialypis, priklausantis nuo begalės dedamųjų. Čia yra svarbu ne tik diegti technologinius sprendimus, tačiau taip pat perprasti gyventojų poreikius, rasti tinkamiausias jų dalyvavimą skatinančias priemones, priimti kūrybiškus, lanksčius sprendimus.

3.3. Piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste tyrimo apibendrinimas

Išryškinus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad dokumentų analizė bei iš dalies struktūruotas interviu leido nustatyti sąsajas su teorine darbo dalimi bei išryškinti naujus radinius, būdingus e. dalyvavimui viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste, Lietuvos vietos savivaldų lygmenyje. Empirinių ir mokslinės literatūros analizės rezultatų sąsajos išryškintos atnaujintame piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste modelyje (žr. 3.2 pav.). Nauji elementai buvo sudaryti, remiantis empirinės dalies rezultatais bei modelyje yra išryškinti raudona spalva.

Galima teigti, kad modelyje išlieka esminės sąsajos su empirinio tyrimo rezultatais. Teorinės dalies įžvalgos atspindi, jog e. dalyvavimas skaitmeninės transformacijos kontekste yra veikiamas reguliavimo. Reguliavimo svarbą akcentavo dauguma mokslininkų. Massey ir Johnston-Miller (2016) pažymėjo, jog viešajame valdyme subjektai turi įgyvendinti konkrečią reguliavimo politiką. Tai rodo, kad reguliavimas yra neatsiejama viešojo valdymo dedamoji. Lindner, Aichholzer (2020) atliktos analizės rezultatais atskleista, kad skaitmeninės transformacijos poveikis e. dalyvavimui sąlygoja reglamentavimo pokyčius viešojo valdymo kontekste, todėl tampa svarbūs įvairios reikšmės dokumentai: tarptautiniai, nacionaliniai, vietos reikšmės. Le Blanc (2020) taip pat pažymėjo, kad teisinio reguliavimo svarba e. dalyvavimui yra esminė, kadangi e. dalyvavimo įgyvendinimui reikalingi palankūs įstatymai, strategijos, reglamentai bei kiti dokumentai, kuriais vadovaujantis, vietos savivaldos gali vystyti e. dalyvavimo koncepciją. 1.1.3. poskyryje paaiškėjo, kad iki šiol Lietuvoje juntamas didesnis reguliavimo poreikis, kadangi iki šiol e. dalyvavimas nėra akcentuojamas kaip atskiras institutas, o e. dalyvavimą reglamentuoja pavieniai aspektai skirtinguose dokumentuose. Empiriniai duomenys leido tiksliau atskleisti esamą poveikį e. dalyvavimo vystymui vietos savivaldose. Paaiškėjo, kad nors teisinis reguliavimas yra itin svarbus, kadangi nustato e. dalyvavimo įgyvendinimo gaires, standartus bei reikalavimus, iki šiol juntama, jog teisinis reguliavimas Lietuvoje riboja viešojo valdymo veiklos efektyvumą, tad taip pat kelia

iššūkius ir e. dalyvavimo skaitmeninės transformacijos kontekste vystymui Lietuvos vietos savivaldų lygmenyje.



3.2 pav. Atnaujintas hipotetinis piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis išanalizuotais teoriniais šaltiniais ir empirinio tyrimo rezultatais

Tiek teoriniai, tiek empiriniai radiniai patvirtino viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos požymius: procesas, technologijos, pokytis, rezultatas. Remiantis Mergel et al. (2019), Alquadah, Muradkhanli (2019), Tangi et al. (2021), Tiach, Abdellatif (2023), Millard (2023), Strata (2021), Herasymiuk et al. (2024) išskirtomis viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos savybėmis išaiškėjo, kad viešojo valdymo skaitmeninė transformacija apima procesus, technologijas, pokytį ir rezultatus. Šios savybės identifikuotos empirinio tyrimo metu, kadangi skaitmeninės transformacijos požymiai viešajame valdyme pasireiškia nuolatiniu procesu, technologijų integracija, pokyčiu bei orientaciją į rezultatus (žr. 3.2.1 lentelę).

Teoriniai radiniai taip pat rodo, kad skaitmeninė transformacija viešajame valdyme pasireiškia per technologinį ir kontekstinį lygmenis. Technologinis lygmuo apima patogias vartotojui viešąsias paslaugas, skaitmeninio potencialo išnaudojimą vidiniuose viešųjų organizacijų procesuose, paremtą bendrakūryba ir e. demokratijos plėtra sprendimų priėmimą, duomenų atvirumą bei dalijimąsi (Strata, 2021). Empirinio tyrimo duomenimis taip pat išryškinta kiekviena technologinio lygmens dedamoji (žr. 3.2.2 lentelę). Teorinėje dalyje išryškėjo, kad kontekstinis lygmuo pasireiškia aiškia lyderyste politiniame ir įgyvendinimo lygmenyse, inovacijas skatinančia kultūra, aiškia viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos strategijai prisitaikančia, palankia bei dinamiška skaitmeninio plėtrai teisine aplinka, nuosekliai vykdoma gebėjimų ir įgūdžių pritraukimo, išlaikymo bei vystymo politika, viešųjų organizacijų valdymo modeliu bei organizacine struktūra, kuri yra pritaikyta skaitmeninės transformacijos sąlygojamoms rizikoms, skaitmeninių technologijų bei infrastruktūros plėtra, kuri užtikrina saugumo, efektyvumo bei

finansų valdymą (Strata, 2021). Kiekvienas šių aspektų atsiskleidė empirinėje dalyje, t. y. kontekstinio lygmens veiksniai buvo patvirtinti informantų teiginiais (žr. 3.2.3 lentelę). Tai rodo, kad Lietuvos vietos savivaldose skaitmeninė transformacija pasireiškia tiek technologiniame, tiek ir kontekstiniame lygmenyse.

Teorinėje dalyje Saebo et al. (2008), Marcinkevičiaus (2013), Wirtz et al. (2018), Aurylaitės (2019), Manaf et al. (2021), Barseghyan (2022) ir kt. atskleistos e. dalyvavimo sąvokos išryškino pagrindinius e. dalyvavimo požymius: procesas, technologijos, sąveika ir tikslas. Tyrime šios dedamosios konkrečiai nebuvo išskirtos, tačiau bendri empiriniai duomenys patvirtina, jog e. dalyvavimas apima nuolatinį procesą, kuriame naudojamos technologijos, siekiant užmegzti sąveiką su suinteresuotosiomis šalimis, siekiant bendrų nustatytų tikslų (žr. 3.2. skyrių). Tačiau tiek teorinės, tiek empirinės įžvalgos pabrėžė skirtingus e. dalyvavimo lygmenis (žr. 1.1 pav.). Empiriniai duomenys išryškina ne tik lygmenis, tačiau ir juose dažniausiai naudojamus e. dalyvavimo būdus Lietuvos savivaldybių perspektyvoje (žr. 3.2.4 lentelę). Šie būdai taip pat išryškėjo dokumentų analizės metu, nagrinėjant savivaldybių strateginius dokumentus ir internetines svetaines (žr. 3.1.1 lentelę). Atsižvelgiant į tai, jog modelis yra orientuotas į Lietuvos vietos savivaldų atvejį, modelis patikslintas šiuose lygmenyje dažniausiai naudojamais e. dalyvavimo būdais.

Kaip ir buvo minėta anksčiau, e. dalyvavimas viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste yra orientuotas į rezultatus. Remiantis teorinėje dalyje išryškintais duomenimis, sėkmingas e. dalyvavimas gali sąlygoti politinio diskurso konstravimą, politikos formavimą bei viešųjų paslaugų teikimą (Le Blac, 2020; Al-Dalou ir Abu-Shanab, 2012). Empirinio tyrimo rezultatai taip pat išryškino šiuos rezultatus, atskleidžiant, kad politinis diskursas yra itin svarbus, siekiant vietos savivaldos ir jos gyventojų tarpusavio bendradarbiavimo skatinimo. Politikos formavimas yra svarbu tolesnės politikos kūrimui bei įgyvendinimui tam, jog e. dalyvavimas būtų sėkmingas. Taip pat, e. dalyvavimas reikšmingai gali prisidėti prie viešųjų paslaugų teikimo, kuris yra itin svarbu piliečių ir valdžios tarpusavio ryšiams stiprinti (žr. 3.2.6 lentelę).

Modelis buvo papildytas papildomais empirinės dalies radiniais, kurie nebuvo akcentuoti teorinėje darbo dalyje. Dokumentų analizė atskleidė, jog iki šiol yra svarbu didesnio teisinio reguliavimo pritaikymas e. dalyvavimui (žr. 1.1.3. poskyrį), kuriam taip pat iššūkius kelia skaitmeninis raštingumas ir technologinės infrastruktūros plėtra (žr. 3.1 skyrių). Iš dalies struktūruoto interviu rezultatai taip pat leido išskirti pagrindinius su valdžia susijusius iššūkius, kurie susiję su dokumentų analizės rezultatais, tačiau taip pat juos papildantys: teisinio reguliavimo ribojimai viešajam sektoriui, žmoniškųjų išteklių trūkumas, darbuotojų kompetencijų tobulinimo stoka, ribotas biudžetas ir lyderystės stoka (žr. 3.2.8 lentelę). Iš dalies struktūruoto interviu rezultatai leido išryškinti ir su piliečiais susijusius iššūkius: nepakankamas gyventojų įtraukimas, skaitmeninio raštingumo stoka, reikiamų priemonių stoka, vyresnių gyventojų pasipriešinimas technologijoms bei nepasitikėjimas e. sistemų saugumu (žr. 3.2.7 lentelę). Tai rodo, kad empiriniai duomenys leido labiau įsigilinti į problemą bei atskleisti papildomas modelio dedamąsias, leidžiančias modelį pritaikyti Lietuvos vietos savivaldų kontekstui.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad dokumentų analizė ir iš dalies struktūruotas interviu atskleidė e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste tendencijas Lietuvos vietos savivaldose. Tyrimo rezultatais atskleisti viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos požymiai, pasireiškiantys viešajame sektoriuje. Taip pat išryškinti skaitmeninės transformacijos lygmenys ir jų dedamosios. Kokybiniai duomenys leido identifikuoti Lietuvos

savivaldybėse naudojamus e. dalyvavimo būdus skirtinguose lygmenyse. Tačiau taip pat išskirti e. dalyvavimui kylantys iššūkiai, susiję su valdžia ir piliečiais. Tad siekdamos įgyvendinti sėkmingesnę e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste, Lietuvos vietos savivaldose su šiais iššūkiais susijusios problemos turi būti sprendžiamos. Tai gali sąlygoti įvairias galimybes, įsikaitant gerėjančias viešąsias paslaugas, didėjančių piliečių dalyvavimą bei pasitikėjimą valdžia. Remiantis tyrimo rezultatais, modelis buvo patikslintas ir sufokusuotas į konkrečių Lietuvos vietos savivaldų kontekstą, kas leidžia geriau suprasti e. dalyvavimo dinamiką ir įtaką viešųjų paslaugų teikimui bei politiniam diskursui.

IŠVADOS

1. Teorinė analizė atskleidė, kad viešojo valdymo skaitmeninė transformacija laikoma esmine dedamąja, suteikiančia galimybes efektyviai įgyvendinti bei vystyti piliečių e. dalyvavimą. E. dalyvavimas gali būti aiškinamas kaip visuomenės dalyvavimo skatinimas, naudojant šiuolaikines technologijas. Nagrinėjant e. dalyvavimo sąvokas identifikuoti pagrindiniai požymiai: procesas, technologijos, sąveika ir tikslas. Atskleista, kad e. dalyvavimas gali būti klasifikuojamas įvairiais lygmenimis, tačiau dažniausiai remiamasi trimis, apimančiais e. informavimą, e. konsultavimą ir e. įgalinimą / aktyvų dalyvavimą. Visi šie lygmenys sąlygoja skirtingą piliečių dalyvavimo ir įtakos lygį. Paašškėjo, kad teisinis reguliavimas yra išskirtinai reikšmingas e. dalyvavimo įgyvendinimui bei vystymui, viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste. Tačiau Lietuvoje trūksta reglamentavimo, galinčio reikšmingai prisidėti prie e. dalyvavimo skatinimo. Atskleista, kad e. dalyvavimas yra sąlygotas skaitmeninės transformacijos, kuri yra neatsiejama nuo nūdienos viešojo valdymo, sąlygojančio geresnius veiklos rezultatus. Nagrinėjant viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos apibrėžtis taip pat buvo identifikuoti tokie pagrindiniai požymiai kaip procesas, technologijos, pokytis ir rezultatas. Paašškėjo, kad ši transformacija pasireiškia per kontekstinį ir technologinį lygmenis, sąlygojančius inovacinę e. dalyvavimo plėtrą.
2. Teorinės dalies įžvalgomis buvo suformuotas hipotetinis piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste modelis. Modelį sudaro įvairios dedamosios, atspindinčios e. dalyvavimo koncepciją, viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste. E. dalyvavimo įgyvendinimo galimybėms aukščiausiam lygmenyje poveikį daro teisinis reguliavimas, kuris taip pat apima viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekstą. Ši viešojo valdymo skaitmeninė transformacija pasireiškia per sąveikaujančius technologinio ir kontekstinio lygmens elementus, sudarančius naujas galimybes e. dalyvavimui įgyvendinti ir vystyti. Modelyje atskleisti trys pagrindiniai e. dalyvavimo lygmenys: e. informavimo, e. konsultavimo, e. įgalinimo / sprendimų priėmimo, kurie padeda suprasti, kad kiekviename lygmenyje būtina taikyti tikslingas e. dalyvavimo priemones. Tai pat atskleista, kad e. dalyvavimas gali sąlygoti tam tikrus rezultatus, kaip politinio diskurso konstravimą, politikos formavimą ir viešųjų paslaugų teikimą.
3. Tyrimo rezultatais atskleista, kad tiriamųjų savivaldybių administravimo subjektų atstovai itin teigiamai vertina piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste, pabrėždami e. paslaugų prieinamumą, patogumą, didėjantį skaidrumą, greitesnį ir efektyvesnį gyventojų aptarnavimą bei gyventojų įtraukimą ir dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose. Tyrimo rezultatai atskleidžia skiriamą dėmesį e. dalyvavimo vystymui bei nuolatiniam jo tobulinimui. Vietos savivaldybėse e. dalyvavimas vykdomas skirtingais lygmenimis, kuriuose stengiamasi taikyti veiksmingus įrankius. E. informavimo lygmenyje naudojami socialiniai tinklai, interneto svetainės, internetinės transliacijos. E. konsultavimo lygmenyje integruotas e. konsultavimo (-si) mechanizmas, naudojamos e. apklausos. E. įgalinimo / sprendimų priėmimo lygmenyje taikomos e. iniciatyvos, e. forumas bei, ko gero aktyviausiai, naudojamas e. dalyvaujamas biudžetas, kuris leidžia priimti sprendimus bei skirstyti biudžetą taip, kad būtų labiausiai atliepiami piliečių poreikiai.

4. Tyrimo radinių pagrindų patikrintas ir papildytas hipotetinis piliečių e. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste modelis. Atskleista, kad teorinėje dalyje suformuotame modelyje išlieka esminės sąsajos, o mokslinės literatūros ir empirinės analizės rezultatų sąsajos yra glaudžiai susijusios. Empiriniai radiniai patvirtino visas modelio dedamąsias, kartu atskleisdami naujus radinius. Iš dalies struktūruotas interviu atkleidė, kad teisinis reguliavimas nustato e. dalyvavimo įgyvendinimo gaires, standartus, reikalavimus bet kartu riboja viešojo valdymo veiklos efektyvumą. Dokumentų analize ir iš dalies struktūruotu interviu identifikuoti pagrindiniai e. dalyvavimo būdai, naudojami skirtinguose lygmenyse, bei išryškinti pagrindiniai su piliečiais ir valdžia susiję iššūkiai. Šiais empirinės dalies radiniais modelis buvo papildytas ir pritaikytas vietos savivaldos kontekstui, sudarydamas pagrindą tolesniam e. dalyvavimo vystymui.
5. Tyrimo rezultatais išryškinti pagrindiniai iššūkiai, kurie trukdo efektyviam e. dalyvavimo įgyvendinimui viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste, Lietuvos vietos savivaldose. Paaikškėjo, kad e. dalyvavimo įgyvendinimo sunkumai yra susiję su nepakankamu gyventojų įtraukimu. Kadangi e. dalyvavime gyventojų įtrauktis yra kone esminis aspektas, per menkas jų dalyvavimas taip pat sąlygoja menkesnius e. dalyvavimo rezultatus. Dokumentų analizės bei iš dalies struktūruoto interviu rezultatai atskleidė, kad viena iš opiausių problemų yra piliečių skaitmeninio raštingumo stoka, dėl kurios ne maža dalis visuomenės grupės vis dar negali įsitraukti į e. dalyvavimo procesus. Skaitmeninių įgūdžių ugdymas gali reikšmingai padidinti nepakankamą piliečių įsitraukimą. E. dalyvavimą taip pat riboja reikiamų priemonių stoka, kadangi ne visos visuomenės grupės gali įsigyti nuosavus įrenginius, leidžiančius pasinaudoti e. dalyvavimo teikiamomis galimybėmis. Skatinant e. dalyvavimą būtina, kad savivaldybės į šią problemą atkreiptų itin didelį dėmesį ir didintų technologijų prieinamumą. E. dalyvavimui iššūkius kelia ir vyresnių gyventojų pasipriešinimas technologijoms. Visų pirma, vyresnio amžiaus grupių gyventojai pasižymi mažesniu skaitmeniniu raštingumu, o taip pat yra labiau linkę į tiesioginį kontaktą, todėl yra svarbu keisti jų požiūrį bei didinti kompetencijas skaitmeninio raštingumo srityje. Dar vienas aspektas, galintis paskatinti aktyvesnį e. dalyvavimą yra e. sistemų saugumo užtikrinimas. Piliečiai naudodamiesi e. sistemomis turi jaustis saugiai ir nebijoti, kad jų duomenys bus prieinami kitiems, kadangi daliai gyventojų elektroninės paslaugos vis dar siejasi su nusikalstama asmenų veika, kuri piliečiams gali sąlygoti asmeninę žalą. Tai rodo, kad Lietuvos vietos savivaldose e. dalyvavimas viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste turi daug potencialo, kuris galėtų būti išnaudotas aktyviai sprendžiant išryškintus iššūkius.

REKOMENDACIJOS

Lietuvos Respublikos Seimui rekomenduojama:

1. Parengti ir priimti įstatymą, reglamentuojantį piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste. Toks reglamentavimas sudarytų aiškų teisinį pagrindą, kaip skatinti, vystyti bei plėtoti e. dalyvavimą, siekiant aktyvesnio piliečių į(si)traukimo, dalyvavimo informacinėmis ir ryšio technologijomis.

Savivaldybių taryboms rekomenduojama:

1. Įsteigti e. dalyvavimo centrus gyventojams patogiose vietose: bibliotekose, seniūnijų patalpose, bendruomenės namuose ar kitur. Šiuose centruose piliečiams, stokojančioms skaitmeninio raštingumo ar negalintiems įsigyti technologinių įrenginių, būtų suteikiamos reikalingos priemonės bei individualios konsultacijos, užtikrinančios efektyvų ir sklandų įsitraukimą į e. dalyvavimo procesus. Tokie centrai paskatintų ir vyresnių amžiaus grupių gyventojų aktyvumą, todėl e. dalyvavimo vystymas taptų daug efektyvesnis.

Savivaldybių administracijoms ir savivaldybių įstaigoms rekomenduojama:

1. Aktyviau įgyvendinti skaitmeninio raštingumo iniciatyvas. Aktyviai bendradarbiaujant su bibliotekomis, bendruomenėmis organizuoti nemokamus kompiuterinio raštingumo kursus, teikti individualias konsultacijas bei užtikrinti prieinamumą vyresnio amžiaus gyventojams. Paaiškėjo, jog į e. dalyvavimą sunkiausia įtraukti vyresnio amžiaus gyventojus, todėl jų informavimas apie e. dalyvavimą turėtų būti vykdomas tradicinėmis priemonėmis: gyvais susitikimais, informavimu tradicinėje spaudoje ir kt. Toks informavimas gali atlikti esminį vaidmenį, skatinantį gyventojų suvokti, jų indėlio svarbą e. dalyvavime. Tokiu būdu taip pat būtų paskatinamas įsitraukimas į švietimo iniciatyvas, kurios turėtų būti vykdomos reguliariai, apimančios ne tik skaitmeninių įgūdžių, tačiau ir specifinių e. paslaugų naudojimo aspektus.
2. Aktyviai bendradarbiauti su tokiomis nacionalinėmis institucijomis, kaip: Lietuvos Respublikos Vyriausybė, ministerijomis, Lietuvos savivaldybių asociacija ir kt. Toks bendradarbiavimas būtinas tam, kad teisinis reguliavimas labiau atitiktų savivaldybių poreikius, būtų lankstesnis ir leistų išnaudoti platesnes e. dalyvavimo galimybes.
3. Skatinti tobulinti savo darbuotojų skaitmeninius įgūdžius, kurių stoka iki šiol trukdo efektyviai įgyvendinti e. dalyvavimą. Darbuotojams turėtų būti suteiktos galimybės reguliariai dalyvauti mokymuose tam, kad būtų supažindinami su technologinėmis naujovėmis bei jų panaudojimo galimybėmis. Mokymai turėtų būti apmokami ir vykti laisvu, o ne pagrindinės darbo funkcijos atlikimo laiko metu.

Joniškio rajono savivaldybės tarybai ir savivaldybės administracijai rekomenduojama:

1. Įgyvendinti dalyvaujamąjį biudžetą. Įgyvendinus šią iniciatyvą, piliečiai galėtų tiesiogiai dalyvauti sprendimų priėmime, skirstant savivaldybės biudžeto dalį. Tai skatintų ne tik aktyvesnį piliečių e. dalyvavimą, tačiau prisidėtų prie piliečių pasitikėjimo savivaldybe didinimo bei savivaldybės priimamų sprendimų skaidrumo.

LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai:

1. Abu-Shanab, E., Al-Dalou, R. (2012). E-participation Initiatives: A Framework for Technical Tools. In *Conference: The 2012 International Arab Conference of e-Technology (IACe-T'2012)* (pp. 57-64). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/273632325_Eparticipation_Initiatives_A_Framework_for_Technical_Tools
2. Abu-Shanab, E., Al-Dalou, R. (2016). An Empirical Study of E-Participation Levels in Jordan. *International Journal of Information Systems and Social Change*, 7(1), 63-79. <https://doi.org/10.4018/IJISSC.2016010104>
3. Adnan, M., Ghazali, M., Othman, N. Z. S. (2022). E-participation within the context of e-government initiatives: A comprehensive systematic review. *Telematics and Informatics Reports*, 8, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.teler.2022.100015>
4. Aicholzer, G., Rose, G. (2020). Experience with Digital Tools in Different Types of e-Participation. In L. Hellen, I. van Keulen, I. Korthagen, G. Aichholzer, R. Lindner, R. O. Nielsen (Eds.) *European E-Democracy in Practice* (pp. 93-140). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27184-8_4
5. Alamri, Q. A. (2019). Effectiveness of Qualitative Research Methods: Interviews and Diaries. *International Journal of English and Cultural Studies*, 2 (1), 65-70. <https://doi.org/10.11114/ijecs.v2i1.4302>
6. Al-Dalou, R., Abu-Shanab, E. (2013). E-participation levels and technologies. The 6th International Conference on Information Technology (ICIT 2013)1-9, Aman: Qatar University. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/273632293_E-participation_levels_and_technologies
7. Alqooti, A. A. (2020). Public Governance in the Public Sector: Literature review. *International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*, 3 (3), 14-24. <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.17.3.21955>
8. Alqudah, M. A., Muradkhanli, L. (2021). E-government in Jordan and Studying the Extent of the E-government Development Index According to the United Nations Report. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business nad Education Research*, 2 (4), 310-320. Prieiga per internetą: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3848626
9. Aurylaitė, I. (2017). Vietos valdžios įgalinimas piliečius įtraukti į politinio sprendimo priėmimo procesą naudojant socialinį tinklą „Facebook“: Lietuvos savivaldybių atvejis. *Viešojo politika ir administravimas*, 16 (91), 68-80.
10. Aurylaitė, I. (2019). Vietos valdžios ir piliečių sąveika socialiniame tinkle „Facebook“: Lietuvos savivaldybių atvejis (daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas). Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:45131256/datastreams/MAIN/content>
11. Barseghyan, A. (2022). E-participation: what can we learn from one another? *Urban economy*, 64–71. Prieiga per internetą: <https://asue.am/upload/files/amberd/2022-year-6/8.pdf>
12. Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9 (2), 27-40. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method
13. Chhabra, M. (2021). A critical analysis of: Qualitative methodologies and data collection methods: Toward increased rigour in management research. *Technological Forecasting and Social Change*, 171. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120956>
14. Chinyere, U., Val, E. (2023). Qualitative Reserach. *IDOSR Journal of Computer and Applied Sciences*, 8 (1), 20-35. Prieiga per internetą: <https://www.idosr.org/wp-content/uploads/2023/01/IDOSR-JCAS-8120-35-2023.docx.pdf>
15. Choi, J. C., Song, C. (2020). Factors explaining why some citizens engage in E-participation, while others do not. *Government Information Quarterly*, 37 (4), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101524>
16. Ciancarini, P., Giancarlo, R., Gimauo, G. (2023). Digital Transformation in the Public Administrations: a Guided Tour For Computer Scientists. *IEEE Access PP*, 11, 1-25. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3363075>
17. Craciun A.F., Taran A.M., Noja G.G., Pirtea M.G., Racataian R.I. (2023). Advanced Modelling of the Interplay between Public Governance and Digital Transformation: New Empirical Evidence from Structural Equation Modelling and Gaussian and Mixed-Markov Graphical Models. *Mathematics*. 11(5). <https://doi.org/10.3390/math11051168>
18. Dalglish, S.,L., Khalid, H., McMahon, S., A. (2020). Document analysis in health policy research: the READ approach. *Health Policy and Planning*, 35, 1424–1431. <https://doi.org/10.1093/heapol/czaa064>
19. Demirhan, K., Öktem, M. K. (2023). The Sustainability of E-Participation in Local Governments: The Case of Municipalities in Ankara. *KMU Journal of Social and Economic Research*, 25 (44), 279-292. Prieiga per internetą: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2888208>
20. Dobrolyubova, E. (2021). Measuring Outcomes of Digital Transformation in Public Administration: Literature Review and Possible Steps Forward. *The NISPAce Journal of Public Administration and Policy*, XIV (1), 61-86. <https://doi.org/10.2478/nispa-2021-0003>
21. Dvorak, J., Dūda, M., Burksienė, V., Obrikiene, A., Narbutienė, I. (2020). *E. dalyvavimas: galimybės ir iššūkiai savivaldai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
22. Grossi, G., Argento, D. (2022). The fate of accounting for public governance development, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 35 (9), 272-303. <https://doi.org/10.31506/jog.v8i3.20451>

23. Gunawan, B., Ratmono, B. M., Setyoko, P. I. (2023). Digital Transformation in Public management Functions for Public information Disclosure. *Journal of Governance*, 8 (3), 348-366. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/374160032_Digital_Transformation_in_Public_Management_Functions_for_Public_Information_Disclosure
24. Hendrix, W., van Gestel, N. (2017). The Emergence of Hybrid Professional Roles: GPs and Secondary School Teachers in a Context of Public Sector Reform. *Public Management Review*, 19 (8), 1105–1123. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257062>
25. Herasymiuk, K., Zabolotenko, D., Baimuratov, M., Kofman, B., Bobrovnik, D. (2024). Public governance at the local level in the context of digital transformation. *Journal of Interdisciplinary Research*, 1, 94-99. <https://doi.org/10.33543/1401399499>
26. Hujran, O., Abu-Shanab, E., Aljaafreh, A. (2020), Predictors for the adoption of e-democracy: an empirical evaluation based on a citizen-centric approach. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 14 (3), 523-544. <https://doi.org/10.1108/TG-03-2019-0016>
27. Jakutytė, K. (2012). Nevyriausybių organizacijų veiklų įgyvendinimas e. dalyvavimo aspektu. *Viešojo politika ir administravimas*, 11 (2), 287-301. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/197250425.pdf>
28. Jingrui, J., Luning, L., Yuqiang, F. (2019). Public and private value in citizen participation in E-governance: Evidence from a government-sponsored green commuting platform. *Government Information Quarterly*, 36 (4), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101400>
29. Jonikaitė, E., Juknevičienė, V., Mykolaitytė, J. (2016). Naujojo viešojo valdymo transformacija: sumanumo dimensija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (38), 39-48. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1535458586000/J.04~2016~1535458586000.pdf>
30. Karmalis, P., Vasilopoulos, A. (2020). The Digital Transformation in Public Sector as a Response to COVID-19 Pandemic: The Case of Greece. *European Scientific Journal*, 19 (38), 55-69. <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n38p55>
31. Kitsios, F., Kamariotou, M., Mavromatis, A. (2023). Drivers and Outcomes of Digital Transformation: The use of Public Sector Services. *Information*, 14 (43), 1-14. <https://doi.org/10.3390/info14010043>
32. Kiurienė, V. (2014). Viešojo valdymo pokyčiai ir jų įtaka vietos savivaldai. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, 5 (1), 167-174. Prieiga per internetą: https://www.slk.lt/sites/default/files/studies_in_contemporary_society_2014.pdf
33. Kneuer, M., Datts, M. (2020). E-democracy and the Matter of Scale. Revisiting the Democratic Promises of the Internet in Terms of the Spatial Dimension. *Politische Vierteljahresschrift*, 61 (2), 285-308. <https://doi.org/10.1007/s11615-020-00250-6>
34. Koeswayo, P. S., Handoyo, S., Abdul Hasyir, D. (2024). Investigating the Relationship between Public Governance and the Corruption Perception Index. *Cogent Social Sciences*, 10 (1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2342513>
35. Kong, D., Yoon, K. (2018). Modes of Public Governance: A Typology Toward a Conceptual Modeling. *World Polit Sci*, 1–24. <https://doi.org/10.1515/wps-2018-0007>
36. Krogh, A. H., Triantafyllou, P. (2024). Developing New Public Governance as a public management reform model. *Public Management Review*, 26 (10), 3040-3056. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/378011867_Developing_New_Public_Governance_as_a_public_management_reform_model
37. Kulikauskienė, K. (2024). Tarporganizacinio bendradarbiavimo didinant skaitmeninę įtrauktį viešosiose bibliotekose modelis: kritinių sėkmės veiksnių perspektyva (Daktaro disertacija, Vilnius).
38. Kumar, S. (2024). Inductive and Deductive Approaches to Qualitative Research. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 5 (16), 58-63. Prieiga per internetą: [https://s3-ap-southeast-1.amazonaws.com/ijmer/pdf/volume13/volume13-issue1\(4\)/9.pdf](https://s3-ap-southeast-1.amazonaws.com/ijmer/pdf/volume13/volume13-issue1(4)/9.pdf)
39. Le Blanc, D. (2020). E-participation: a quick overview of recent qualitative trends. Prieiga per internetą: https://www.un.org/esa/desa/papers/2020/wp163_2020.pdf
40. Lee-Geiler, S. (2024). Technology married to good governance and diversity: Explaining e-participation preparedness in government. *Technological Forecasting and Social Change*, 201, 123218. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162524000143>
41. Lindner, R., Aichholzer, G. (2020). E-democracy: Conceptual foundations and recent trends. In L. Hennen, I. van Keulen, I. Korthagen, G. Aichholzer, R. Lindner, & R. Ø. Nielsen (Eds.), *European e-democracy in practice* (pp. 11–45). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27184-8_2
42. Macintosh, A. (2004). Characterizing e-participation in policy-making. In *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 10). USA: Proceedings of the Big Island.
43. Manaf, H.A., Nur Salam Man, M., Mutiarin, D., Al-Hamdi, R. (2021). An Analysis on Critical Determination Factors of E-Participation for Digital Society: The Case of Malaysian Local Government. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 209, 350–364. Prieiga per internetą: <https://www.atlantispress.com/proceedings/iconpo-21/125970941>
44. Marcinkevičius, G. (2013). Elektroninio dalyvavimo pokyčiai Europos Sąjungos valstybėse. *Tiltas į ateitį*, 1 (7), 92-95. Prieiga per internetą:

https://www.researchgate.net/publication/352999164_Elektroninio_dalyvavimo_pokyciai_Europos_Sajungos_valstybese

45. Massey, A., Johnston-Miller, K. (2016). Governance: Public governance to social innovation? *Policy & Politics*, 44 (4), 663-675.
46. Mendez, F. (2013). EU democracy and e-democracy: can the two be reconciled? In K. N. Demetriou (Ed.) *Democracy in Transition: Political Participation in the European Union* (pp. 161-178). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
47. Mergel, I., Edelmann, N., Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 1-16.
48. Mertes, A., Fischer, D., Brüesch, C., Andermatt, K. C. (2022). The Perceived Advantages of e-Participation and its Impact on Citizens' Willingness to Engage: Findings From the Canton of Zurich. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 13 (1), 131-148.
49. Millard, J., (2023). *Impact of digital transformation on public governance: new forms of policy-making and the provision of innovative, people-centric and inclusive public services*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/204686>
50. Mirza, H., Bellalem, F., Mirza, C. (2023). Ethical COnsiderations in Qualitative REsearch: SUMmary Guidelines for Novice Social Science Reserachers. *Social Studies and Research Journal*, 11 (1), 441-449.
51. Morgan, H. (2022). Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
52. Musial-Karg, M. (2019). E-Democracy and E-Tools of Citizen Participation on Local Level in Poland. *CEE*, 213-226. Prieiga per internetą: https://ocgitservice.com/demo/ceeegov2019/files/1024989_ocgv335_17.pdf
53. Novianto, N. (2023). Systematic Literature Review: Models of digital transformation in the public sector. *Policy & Governance Review*, 7 (2), 170-194. <https://doi.10.30589/pgr.v7i2.753>
54. Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. New York: Routledge. Prieiga per internetą: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3343001/mod_resource/content/0/Anexo%20sem%20titulo%2000582.pdf
55. Palacin, V., Zundel, A., Aquaro, V., Kwok, W. M. (2021). Reframing E-participation for Sustainable Development. In *14th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2021)* (pp. 172-180). Athens: ACM. <https://doi.org/10.1145/3494193.3494218>
56. Parveen, H., Showkat, N. (2017). Content Analysis. *Media & Communication Studies*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/318815342_Content_Analysis
57. Pauliukevičiūtė, A., Raipa, A. (2012). Metodologiniai viešojo valdymo aspektai. In *Modernus viešasis valdymas* (9–31). Kaunas: Vitae Litera.
58. Popenoe, R., Langiu-Eldof, A., Stenwall, E., Jervaeus, A. (2021). A Practical Guide to Data Analysis in General Literature Reviews. *Nordic Journal of Nursing Research*, 0 (0), 1-12. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/352770772_A_practical_guide_to_data_analysis_in_general_literature_reviews
59. Poplawski, M., Gawłowski, R. (2023). Participatory Budget as a Method of E-democracy Development or Merely a Voting Tool? *Przegląd Prawa Konstytucyjnego*, 1, 269–281. <https://doi.org/10.15804/ppk.2023.01.20>
60. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2013). Viešojo valdymo reformos: inovatyvūs sprendimai. *Viešasis administravimas*, 2 (38), 41–50. Prieiga per internetą: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=c6bfed4d-84e5-4d85-81b0-68d0a500a2ed%40redis>
61. Reinholde, I., Guogis, A., Smalskys, V., Žičkienė, S., Klimovsky, D. (2020). Considering New Public Governance Possibilities in Central and Eastern Europe. *Tiltai*, 2, 1-15.
62. Rek, M. (2024). E-Democracy in the EU. In: Ramiro Troitiño, D. (eds), *E-Governance in the European Union* (pp 103–115). Tallinn, Estonia; Tallinn University of Technology. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56045-3_8
63. Saebo, O., Rose, J., Flak, L.S. The shape of eParticipation: Characterizing an emerging research area. *Government Information Quarterly*, 25 (3), 400-428. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X0700055X>
64. Santamaria-Philco, A., Canos Cerda, J.H., Penades Gramaje, M.C. (2019) Advances in e-Participation: A Perspective of Last Years. *IEEE Access*, 7, 155894-155916. <https://doi.10.1109/ACCESS.2019.2948810>
65. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.busres.2019.07.039>
66. Snyder, H. (2023). Designing the literature review fo a strong contribution. *Journal of Decision Systems*, 1-8. <https://doi.org/10.1080/12460125.2023.2197704>
67. Stroinska, E. (2020). New Public Management as a Tool for Changes in Public Administration. *Journal of Intercultural Management*, 12, (4), 1–28. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/348730439_New_Public_Management_as_a_Tool_for_Changes_in_Public_Administration

68. Sun, B., Yang, X., Zhong, S., Tian, S., Liang, T. (2024). How do technology convergence and expansibility affect information technology diffusion? Evidence from the internet of things technology in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 203, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123374>
69. Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>
70. Tarihi, M. B., Tarihi, M. K., Makalesi, A. (2021). E-Participation in Local Government: Case of Ankara Metropolitan Municipality. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4 (1), 50-62.
71. Tiach, M., Abdellatif, M. (2023). Digital Transformation in Public Administration: A Systematic Literature Review. *International Journal of Professional Business Review*, 8 (10), 1-27. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.2372>
72. Ticu, D. (2021). New tendencies in public administration: from the new public management (NPM) and new governance (NG) to e-government. *Matec Web of Conferences*, 342, 1-8.
73. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), 118-124.
74. Zissis, D., Lekkas, D., and Papadopoulou, A.E., "Competent Electronic Participation Channels in Electronic Democracy." *Electronic Journal of e-Government*, 7 (2) 2009, 195 - 208. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/200729813_Competent_Electronic_Participation_Channels_in_Electronic_Democracy
75. Waheduzzaman, W., Khandaker, S. (2022). E-participation for combating corruption, increasing voice and accountability, and developing government effectiveness: A cross-country data analysis. *Aust J Publ Admin*, 81, 549-568.
76. Wimmer, M. A. (2007). Ontology for an e-participation virtual resource centre. In T. Janowski, T. A. Pardo (Eds.) *ICEGOV'07: Proceedings of the 1st international conference on Theory and practice of electronic governance* (pp. 89-98). Macao: Association for Computing Machinery, New York, NY, United States.
77. Wirtz, B.W. (2022). *Digital Government Strategy: Government Models and Technology*. Switzerland: Springer Texts in Business and Economics. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-13086-1>
78. Wirtz, B.W., Daiser, P., Binkowska, B. (2018). E-participation: A Strategic Framework. *International Journal of Public Administration*, 41(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1242620>

Teisės aktai ir kiti dokumentai:

79. 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2022 m. kovo 9 d. Nr. 206. Prieiga per internetą: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Vie%C5%A1asis%20valdymas/2022-2030%2Bmet%C5%B3%2Bvie%C5%A1ojo%2Bvaldymo%2Bpl%C4%97tros%2Bprograma.pdf
80. 2030 m. skaitmeninės politikos kelrodis: Europos skaitmeninio dešimtmečio kelias. (2021). Komisijos komunikatas Europos parlamentui, tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui.
81. Akmenės rajono savivaldybė. (2024). Konsultavimasis su visuomene. Prieiga per internetą: <https://www.akmene.lt/konsultavimasis-su-visuomene/2824>
82. Akmenės rajono savivaldybės taryba. (2022). Akmenės rajono savivaldybės 2022-2030 m. strateginis plėtros planas. Prieiga per internetą: <https://www.akmene.lt/planavimas/strateginis-pletros-planas/4456>
83. Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos seimo nutarimas 2023 m. gruodžio 23 d. Nr. XIV-2466. Prieiga per internetą“ <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a8b03ef0a55511ee8172b53a675305ab?jfwid=-x89ld7gs8>
84. Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2012 m. vasario 7 d. Nr. 171. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407/asr>
85. Dėl 2021–2030 metų Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninio plėtros programos patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2021 m. lapkričio 17 d. Nr. 971. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fff902e44e8c11ec86bdc0a6d573b32?jfwid=rivwzvpvg>
86. Dėl 2021–2030 metų Nacionalinio pažangos plano patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2020 m. rugsėjo 9 d. Nr. 998. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5/asr>
87. Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija. 2012 m. spalio 26 d. Nr. 2012/C 326/02C. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012P/TXT>
88. Europos vietos savivaldos chartija priimta 1985-10-15 (paskelbta 1999-10-01, Nr. 82-2418). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.48874>
89. Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių konvencija priimta 1955 m. birželio 20 d. (paskelbta 1995-05-16, Nr. 40-987). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.19841>
90. Joniškio rajono savivaldybė. (2024). Viešosios konsultacijos. Prieiga per internetą: <https://joniskis.lt/gyventojui/viesosios-konsultacijos/151>

91. Joniškio rajono savivaldybės taryba. (2021). Joniškio rajono savivaldybės 2021-2027 metų strateginis plėtros planas. Prieiga per internetą: <https://joniskis.lt/savivaldybe/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/66>
92. Joniškio rajono savivaldybės taryba. (2024). Joniškio rajono savivaldybės 2024-2026 metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: <https://joniskis.lt/savivaldybe/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/66>
93. Lietuvos Respublikos Konstitucija Lietuvos Respublikos piliečių priimta 1992 m. spalio 25 d. referendume. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.47BB952431DA/asr>
94. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
95. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>
96. Mažeikių rajono savivaldybė. (2024). Svetainės žemėlapis. Prieiga per internetą: <https://old.mazeikiai.lt/svetain%C4%97s-%C5%BEem%C4%97lapis/>
97. Mažeikių rajono savivaldybės taryba. (2021). Mažeikių rajono savivaldybės 2021-2030 metų strateginis plėtros planas. Prieiga per internetą: <https://mazeikiai.lt/savivalda/planavimo-dokumentai>
98. Mažeikių rajono savivaldybės taryba. (2024). Mažeikių rajono savivaldybės 2024-2026 metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: <https://mazeikiai.lt/savivalda/planavimo-dokumentai/strateginiai-veiklos-planai>
99. Pakruojo rajono savivaldybė. (2024). Svetainės medis. Prieiga per internetą: <https://www.pakruojis.lt/sitestructure>
100. Pakruojo rajono savivaldybės taryba. (2021). Pakruojo rajono savivaldybės 2021-2030 m. strateginis plėtros planas. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/987dd6c0281911ec99bbc1b08701c7f8?positionInSearchResults=1&searchModelUUID=b041576f-6d98-45a6-9bc5-6c7cb5e3321e>
101. Pakruojo rajono savivaldybės taryba. (2024). Pakruojo rajono savivaldybės 2024-2026 metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5acee951cbbd11ee9269b566387cfecb?jfwid=-wmui54ch5>
102. Radviliškio rajono savivaldybė. (2024). Svetainės žemėlapis. Prieiga per internetą: <https://www.radviliskis.lt/svetaines-zemelapis/>
103. Radviliškio rajono savivaldybės taryba. (2021). Radviliškio rajono savivaldybės 2021-2030 metų strateginis plėtros planas. Prieiga per internetą: <https://www.radviliskis.lt/uploads/Dokumentai/Teritorij%C5%B3%20planavimas/Strateginiai/2021-2030strateginis.pdf>
104. Radviliškio rajono savivaldybės taryba. (2023). Radviliškio rajono savivaldybės 2023-2025 m. strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: <https://www.radviliskis.lt/specialieji-planai-radviliskio-rajono-savivaldybes-strateginiai-veiklos-planai/>
105. Šiaulių miesto savivaldybė. (2024). Svetainės medis. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/lt/tree>
106. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. (2024). Šiaulių miesto 2025-2033 metų strateginis plėtros planas. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/list/view/t2025-2033-m-siauliu-miesto-strateginis-pletros-planas>
107. Šiaulių rajono savivaldybės. (2024). Svetainės medis. Prieiga per internetą: <https://siauliuraj.lt/sitestructure>
108. Šiaulių rajono savivaldybės taryba. (2022). 2024-2030 metų strateginis plėtros planas. Prieiga per internetą: <https://siauliuraj.lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/siauliu-rajono-savivaldybes-2024-2030-m-strateginis-pletros-planas/4778>
109. Šiaulių rajono savivaldybės taryba. (2024). Šiaulių rajono savivaldybės strateginis veiklos planas 2023-2025 metams. Prieiga per internetą: <http://195.182.89.44/aktai/document/59943>
110. Telšių rajono savivaldybė. (2024). Svetainės medis. Prieiga per internetą: <https://telsiai.lt/sitemap>
111. Telšių rajono savivaldybės taryba. (2022). Telšių rajono savivaldybės strateginis plėtros planas iki 2030 m. Prieiga per internetą: https://telsiai.lt/uploads/website/documents/files/gyvenoajms/strateginis-planavimas-ir-investicijos/planavimo%20dokumentai/ilgalaikiai-planavimo-dokumentai/01-27_005%2Bstrateginis%2Bpletros%2Bplanas.pdf
112. Telšių rajono savivaldybės taryba. (2024). Telšių rajono savivaldybės 2024-2026 metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: <https://telsiai.lt/administracija/administracine-informacija/planavimo-dokumentai>
113. Visuotinė žmogaus teisių deklaracija. Generalinės Asamblėjos priimta ir paskelbta 1948 m. gruodžio 10 d. rezoliucija 217 A (III) (paskelbta 2006-06-17, Nr. 68-2497). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.278385>

Kiti šaltiniai:

114. 2019–2024 m. Komisijos politikos gairės. (2019). Mano Europos darbotvarkė. Prieiga per internetą: https://commission.europa.eu/about-european-commission/approval-european-commission-2019-2024_lt
115. Aleknevičienė, J., Pocienė, A., Šupa, M. (2020). *Kaip parašyti mokslinį rašto darbą?* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. Prieiga per internetą: https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Kaip_parasyti_mokslini_darba_2020_EL.pdf
116. Bisht, R. (2024). What is Purposive Sampling? Methods, Techniques, and Examples. Prieiga per internetą: <https://researcher.life/blog/article/what-is-purposive-sampling-methods-techniques-and-examples/>

117. Deloitte. (2019). *Digital transformation as a path to growth: Capturing new market opportunity*. Prieiga per internetą: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6287_path-to-growth/DI_path-to-growth.pdf
118. Europos Komisija. (2019). Europos Komisijos prioritetai. Prieiga per internetą: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024_lt
119. Europos Komisija. (2020). Shaping Europe's digital future. Prieiga per internetą: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europes-digital-future_en
120. Europos Parlamentas (2015). *eGovernment: Using technology to improve public services and democratic participation*. Prieiga per internetą: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/565890/EPRS_IDA\(2015\)565890_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/565890/EPRS_IDA(2015)565890_EN.pdf)
121. Europos Parlamentas (2023). *Digital transformation: Cost of Non-Europe*. Prieiga per internetą: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/699475/EPRS_STU\(2022\)699475_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/699475/EPRS_STU(2022)699475_EN.pdf)
122. Gaižauskaitė, V., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: Koybinis tyrimas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
123. Inovacijų agentūra. (2023). Informacinių ir ryšių technologijų pasaulinių tendencijų apžvalga 2023. Prieiga per internetą: <https://inovacijuagentura.lt/site/binaries/content/assets/analitika/apzvalgos/2023/informaciniu-ir-rysiu-technologiju-pasauliniu-tendenciju-apzvalga.pdf>
124. Jungtinės Tautos. (2003). E-Participation Index. Prieiga per internetą: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/E-Participation-Index>
125. Jungtinės Tautos. (2020). *United Nations E-government survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. Prieiga per internetą: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf)
126. Lietuvos e-Savivaldybės 2014 strategijos metmenys (2010). Norvegijos patirties savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų perkėlimo ir diegimo Lietuvoje galimybių studija. Vilnius: Lietuvos savivaldybių asociacija. Prieiga per internetą: https://www.lsa.lt/failai/itprojektas/IT_GS_e.Strategija.pdf
127. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: KU.
128. Strata. (2021). *Lietuvos viešojo valdymo skaitmeninė transformacija: politiniai ir technologiniai aspektai*. Vilnius: Vyriausybės strateginė analizės centras. Prieiga per internetą: <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/20211220-skaitmenizacijos-tyrimas.pdf>
129. Šarkutė, L. (2023). *Piliečių į(si)traukimas į viešąjį valdymą Lietuvoje: šiaurinė žvaigždė ar?..* Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija. Prieiga per internetą: [http://www.3sektorius.lt/docs/PILIEČIŲ\(SI\)TRAUKIMAS_2023-04-07_13:33:45.pdf](http://www.3sektorius.lt/docs/PILIEČIŲ(SI)TRAUKIMAS_2023-04-07_13:33:45.pdf)
130. Valackienė, A., Mikienė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.

PRIEDAI

1 priedas

Pažymėjimas patvirtinantis dalyvavimą tarptautinėje mokslinėje konferencijoje



Lietuvos
mokslo
taryba

VILNIAUS UNIVERSITETO
ŠIAULIŲ AKADEMIJA

PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUSA-2024-1249
(4.16 E) 850000-V-324

MORTA BUTKĖ, VIOLETA KIURIENĖ

dalyvavo Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos, Vidaus reikalų
ministerijos,
Lietuvos mokslo tarybos ir Lietuvos mokslininkų sąjungos instituto
organizuotoje

**17-ojoje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje
„Valstybės vaidmens raida XXI amžiuje: tautinis ir tarptautinis
kontekstas“.**

Plenarinio pranešimo tema:

**„Piliečių e. dalyvavimas viešojo valdymo
skaitmeninės transformacijos kontekste: teorinis diskursas“**

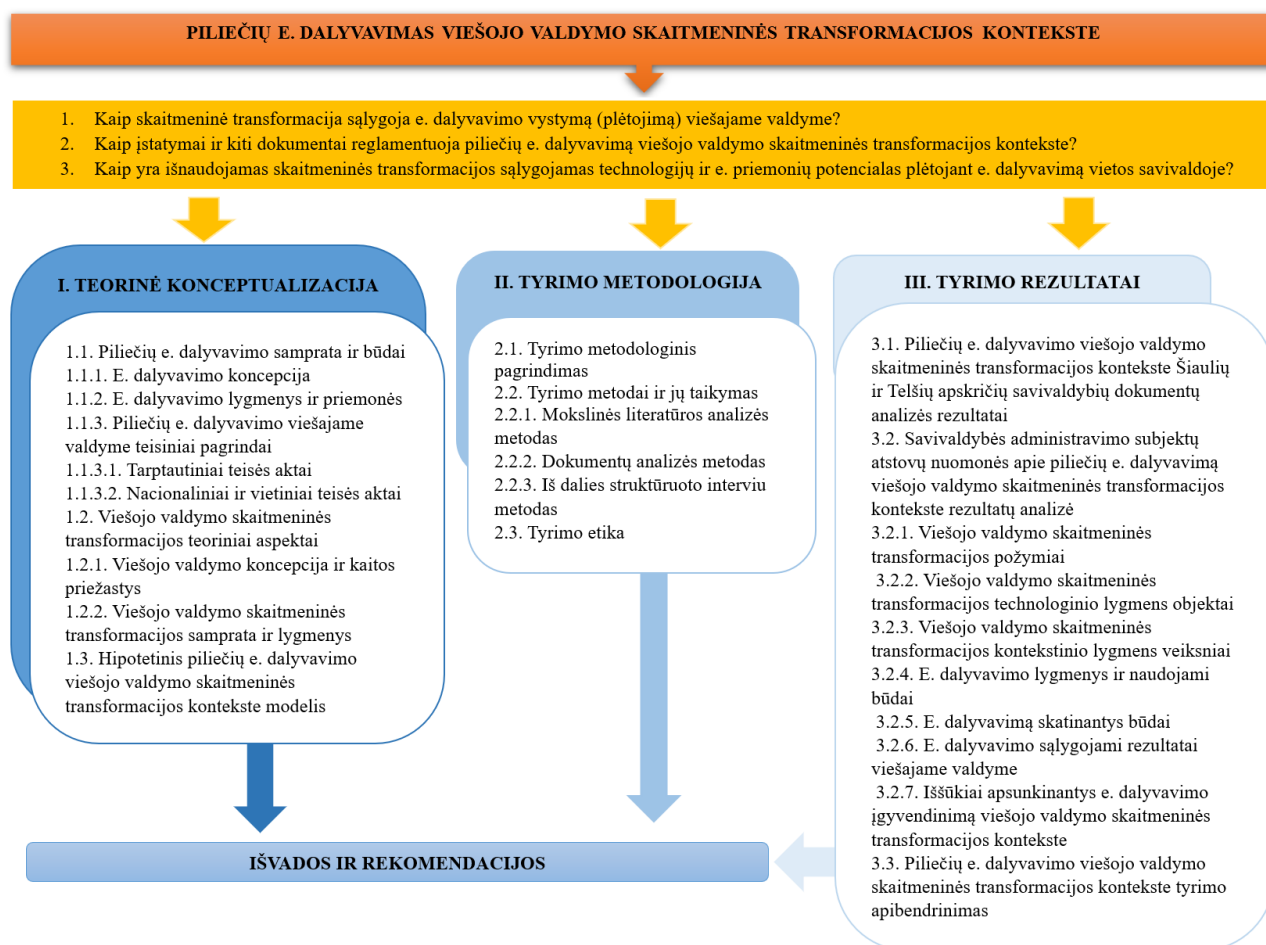
Direktorė



prof. dr. Rūta Bilbokaite

2024 m. rugsėjo 27 d.

Tyrimo loginė schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš dalies struktūruoto interviu instrumentas ir jo pagrindimas

Nagrinėjamos temos	Klausimai	Klausimų skaičius	Klausimus pagrindžiantys šaltiniai
Skaitmeninės transformacijos reikšmė e. dalyvavimui	1. Kuo pasižymi skaitmeninė transformacija viešojo valdymo institucijoje? 2. Kokias skaitmenines technologijas naudoja jūsų institucija, siekdama padaryti administracines paslaugas patogias vartotojui? 3. Kaip skaitmeninimo potencialą išnaudojate vidiniuose procesuose? Kaip technologijos pakeitė institucijos vidinius procesus? 4. Kokius technologinius sprendimus taikote, siekdami įtraukti piliečius į dalyvavimo, sprendimų priėmimo procesą? Kaip skaitmeninės technologijos padeda skatinti bendradarbiavimą tarp jūsų institucijos ir piliečių? 5. Kokiais duomenimis jūsų institucija dalinasi su visuomene? Kaip laisvai piliečiai gali prieiti prie institucijos duomenų? 6. Kaip jūsų institucijoje pasireiškia lyderystė politiniame bei įgyvendinimo lygmenyse? 7. Kaip jūsų institucijoje pasireiškia inovacijas skatinanti kultūra? 8. Kokia viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos strategija įgyvendinama jūsų institucijoje? 9. Kuo skaitmeninei transformacijai viešojo valdymo kontekste svarbus teisinis reguliavimas? 10. Kokią politiką vykdo jūsų institucija, siekdama pritraukti, vystyti ir išlaikyti specialistus, turinčius reikalingus, gebėjimus bei įgūdžius skaitmeninės transformacijos kontekste? 11. Kaip jūsų institucijos valdymas ir institucinė struktūra yra pritaikyti valdyti su skaitmenine transformacija susijusias rizikas? 12. Kaip jūsų institucija vykdo skaitmeninių technologijų ir infrastruktūros plėtrą, užtikrindama finansinių, saugumo ir efektyvumo rizikų valdymą?	12	Kitsios et al., 2023; Novianto, 2023 Strata, 2021; Gunawan et al., 2023; Mergel et al., 2019; Alqudah, Muradkhanli, 2021; Strata, 2021; Tangi et al., 2021; ir kt.
E. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste ypatumai	13. Kuo jūsų institucija yra reikšminga piliečių e. dalyvavimo skatinimui? 14. Kuo yra svarbūs e. dalyvavimo lygmenys (e. informavimas, e. konsultavimas, e. įgalinimas / sprendimų priėmimas) jūsų institucijoje? 15. Kokiais veiksmais gali būti skatinamas efektyvus piliečių e. dalyvavimas?	3	Barseghyan, 2022; Aurylaitė, 2019; Waheduzzaman ir Khandaker, 2022 ir kt.
Piliečių e. dalyvavimo galimybės bei iššūkiai viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste	16. Kokius pagrindinius rezultatus e. dalyvavimas sąlygoja jūsų institucijoje (politinio diskurso formavimą, politikos kūrimą, administracinių paslaugų teikimą)? 17. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais yra susiduriama viešajame valdyme, skatinant piliečių e. dalyvavimą? 18. Kokie sprendimo būdai turėtų būti priimti minėtiems iššūkiams spręsti?	3	Aurylaitė, 2017; Le Blanc, 2020; Dvorak ir kt., 2020; Macintosh, 2004; Palacin et al., 2021; Wimmer, 2007; ir kt.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš dalies struktūruoto interviu klausimyno gairės

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Viešojo valdymo magistro studijų programos studentė Morta Butkė rengia mokslinį darbą tema „Piliečių e. dalyvavimas viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste“, kurio tikslas – atskleisti piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste, vietos savivaldoje, konceptualizuojant bei empiriškai pagrindžiant piliečių e. dalyvavimo šiame kontekste hipotetinį modelį. Tyrimo metu gauta informacija bus analizuojama, apibendrinama ir viešinama tik moksliniais tikslais, laikantis mokslinių tyrimų etikos principų. Tyrimo dalyviams užtikrinamas konfidencialumas. Interviu metu žymimos pastabos klausimyne ir daromas garso (vaizdo) įrašas.

DUOMENYS APIE INFORMANTĄ					
Vardas:		Pavardė:		Amžius:	
Pareigos:		Darbo stažas institucijoje (metais):			
Viešojo valdymo institucija:					
INTERVIU DUOMENYS					
Pradžia:		Pabaiga:		Trukmė:	
				Vieta:	

Klausimų temos	Klausimai
<i>Skaitmeninės transformacijos reikšmė e. dalyvavimui</i>	1. Kuo pasižymi skaitmeninė transformacija viešojo valdymo institucijoje? 2. Kokias skaitmenines technologijas naudoja jūsų institucija, siekdama padaryti administracines paslaugas patogias vartotojui? 3. Kaip skaitmeninimo potencialą išnaudojate vidiniuose procesuose? Kaip technologijos pakeitė institucijos vidinius procesus? 4. Kokius technologinius sprendimus taikote, siekdami įtraukti piliečius į dalyvavimo, sprendimų priėmimo procesą? Kaip skaitmeninės technologijos padeda skatinti bendradarbiavimą tarp jūsų institucijos ir piliečių? 5. Kokiais duomenimis jūsų institucija dalinasi su visuomene? Kaip laisvai piliečiai gali prieiti prie institucijos duomenų? 6. Kaip jūsų institucijoje pasireiškia lyderystė politiniame bei įgyvendinimo lygmenyse? 7. Kaip jūsų institucijoje pasireiškia inovacijas skatinanti kultūra? 8. Kokia viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos strategija įgyvendinama jūsų institucijoje? 9. Kuo skaitmeninei transformacijai viešojo valdymo kontekste svarbi teisinis reguliavimas? 10. Kokią politiką vykdo jūsų institucija, siekdama pritraukti, vystyti ir išlaikyti gebėjimus bei įgūdžius skaitmeninės transformacijos kontekste? 11. Kaip jūsų institucijos valdymas ir institucinė struktūra yra pritaikyti valdyti su skaitmenine transformacija susijusias rizikas? 12. Kaip jūsų institucija vykdo skaitmeninių technologijų ir infrastruktūros plėtrą, užtikrindama finansinių, saugumo ir efektyvumo rizikų valdymą?
<i>E. dalyvavimo viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste ypatumai</i>	13. Kuo jūsų institucija yra reikšminga piliečių e. dalyvavimo skatinimui? 14. Kuo yra svarbūs e. dalyvavimo lygmenys (e. informavimas, e. konsultavimas, e. įgalinimas / sprendimų priėmimas) jūsų institucijoje? 15. Kokiais veiksmais gali būti skatinamas efektyvus piliečių e. dalyvavimas?
<i>Piliečių e. dalyvavimo galimybės bei iššūkiai viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste</i>	16. Kokius pagrindinius rezultatus e. dalyvavimas ir jo lygmenys sąlygoja jūsų institucijoje (politinio diskurso formavimą, politikos kūrimą, administracinių paslaugų teikimą)? 17. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais yra susiduriama viešajame valdyme, skatinant piliečių e. dalyvavimą? 18. Kokie sprendimo būdai turėtų būti priimti minėtiems iššūkiams spręsti?

Sutikimas dalyvauti moksliniame tyrime informantams

.....
(vardas pavardė)

.....
(kontakciniai duomenys)

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos
Regionų plėtros institutui

SUTIKIMAS DALYVAUTI MOKSLINIAME TYRIME

2024-.....-.....

.....
(miestas)

Sutinku dalyvauti Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros instituto Viešojo valdymo magistro studijų programos studentės Mortos Butkės atliekamame moksliniame tyrime, kurio tikslas – atskleisti piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste, vietos savivaldoje, conceptualizuojant bei empiriškai pagrindžiant piliečių e. dalyvavimo šiame kontekste hipotetinį modelį

Sutinku, kad tyrimo metu gauti duomenys būtų naudojami plėtojant mokslines žinias apie piliečių e. dalyvavimą viešojo valdymo skaitmeninės transformacijos kontekste.

Sutinku, kad interviu metu būtų daromas garso (vaizdo) įrašas.

Tyrėja – Viešojo valdymo magistro studijų programos studentė Morta Butkė išsipareigoja, užtikrinti tyrimo dalyviams konfidencialumą, o tyrimo duomenis naudoti tik moksliniais tikslais.

Tyrimo dalyvis (ė)

.....
(vardas, pavardė, parašas, data)

Tyrėja Morta Butkė,

.....
(vardas, pavardė, parašas, data)

Magistro darbo vadovė
dr. Violeta Kiurienė
violeta.kiuriene@sa.vu.lt

Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas (Vytauto g. 84, Šiauliai)

Pažymėjimas patvirtinantis dalyvavimą jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje



**VILNIAUS UNIVERSITETO
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2024-1014

(4.16 E) 850000-V-228

**Morta Butkė, Mantė Rimkevičiūtė, Margarita Charitonova,
Dženeta Taraškevičienė, Danguolė Ruginytė-Norvaišė,
Toma Obrikienė- Kriščiūnienė,**

dalyvavo jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje
„JAUNASIS TYRĖJAS IŠMANIAJAI VISUOMENEI“

Ir skaitė pranešimą tema:

„TiPaFo- ateities viešojo sektoriaus įrankis“

VU ŠA direktorė



Prof. dr. Renata Bilbokaitė

2024 m. gegužės 9 d.