

Vilniaus universitetas
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ
INSTITUTAS

VIEŠOSIOS POLITIKOS ANALIZĖS MAGISTRO PROGRAMA

ROKAS URBANAVIČIUS

II kurso studentas

AUKŠTESNIŲJŲ VADOVŲ ATSKAITOMYBĖ LIETUVOJE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas: prof. dr. V. Nakrošis

Vilnius, 2025

BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

Urbanavičius, R. *Aukštesniųjų vadovų atskaitomybė Lietuvoje*: Viešosios politikos analizės magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovas – prof. dr. V. Nakrošis. – V., 2025. – 146 p.

Reikšminiai žodžiai: atskaitomybė, atsakomybė, viešojo valdymo reforma, aukštesnieji vadovai, aukštesniųjų vadovų korpusas, stebėtojų tarybos, susitarimai dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių.

Darbe nagrinėjami atskaitomybės ir atsakomybės santykiai Lietuvos aukštesniųjų vadovų korpuse įvykus viešojo valdymo reformai. Darbe remiamasi viešosios tarnybos susitarimų teorija ir valdymo teorija, kurios padeda paaiškinti kaip keičiasi aukštesniųjų vadovų atskaitomybės ir atsakomybės santykiai Lietuvoje įvykus viešojo valdymo reformai.

Tyrimas atskleidė, kad viešojo valdymo reformos metu įtvirtintos priemonės, tokios kaip susitarimai dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių bei aukštesniųjų vadovų atlyginimo lankstumas, sustiprino aukštesniųjų vadovų atskaitomybę politikams, tačiau stebėtojų tarybų institutas biudžetinėse įstaigose praktiškai dar nėra taikomos. Viešojo valdymo reforma aukštesniesiems vadovams siekta suteikti daugiau laisvės, labiau jais pasitikėti, tačiau reforma taip pat buvo sustiprinta aukštesniųjų vadovų atskaitomybė politikams ir su tuo susijusi atsakomybė.

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas darbas „Aukštesniųjų vadovų atskaitomybė Lietuvoje“ yra:

1. Atliktas paties studento ir nėra pateiktas kitam kursui šiame ar ankstesniuose semestruose;
2. Nebuvo naudotas kitame Institute / Universitete Lietuvoje ir užsienyje;
3. Nenaudoja šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateikia visą panaudotos literatūros sąrašą.

Rokas Urbanavičius



Turinys

Įvadas	5
1. Teorinė dalis	9
1.1. Atskaitomybės samprata.....	9
1.2. Atskaitomybės santykių laukas	10
1.3. Viešosios tarnybos susitarimų teorija	12
1.4. Valdymo teorija	13
1.5. Mechanizmas / kintamųjų operacionalizavimas.....	14
2. Empirinė analizė.....	18
2.1. Atskaitomybės ir atsakomybės santykiai prieš viešojo valdymo reformą	18
2.1.1. Teismų praktika, susijusi su atskaitomybe ir atsakomybe aukštesniųjų vadovų korpuse	18
2.2. Atskaitomybės ir atsakomybės santykiai po viešojo valdymo reformos	26
2.2.1. Viešojo valdymo reformos priemonės, susiję su aukštesniųjų vadovų korpusu	28
2.2.2. Aukštesniųjų vadovų atleidimo atvejai	48
2.2.3. Viešojo valdymo reformos ir atskaitomybės bei atsakomybės pokyčio vertinimas	53
Išvados	58
Literatūros ir šaltinių sąrašas	63
Priedai	75
Summary	145

Įvadas

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (toliau – Valstybės tarnybos įstatymas) 3 straipsnio 1 dalyje nustatyta, jog aukštesnysis vadovas – įstaigos vadovas (išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu) ar Lietuvos Respublikos Seimo (toliau – Seimas), Lietuvos Respublikos Prezidento (toliau – Prezidentas) ar Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Vyriausybė) paskirtas valstybės institucijos ar įstaigos vadovas – valstybės pareigūnas¹. Idėjos dėl aukštesniųjų vadovų korpuso arba aukštesniosios valstybės tarnybos Lietuvoje buvo užsimezergusios jau 2011 m. Teigta, jog 2015 m. reformai pasipriešino Prezidentė Dalia Grybauskaitė – „iš esmės tas idėjas nužudė ar užstabdė tuometinė Prezidentė“². Pažymėtina, kad aukštesniųjų vadovų korpusas suprantamas kaip aukščiausio lygio įstaigų vadovų grupė, kuriai taikomi atitinkami specialūs reikalavimai, pavyzdžiui, susiję su kadencijomis, priėmimu į tarnybą, kompetencijų ugdymu ir kt. Magistro darbe aukštesniųjų vadovų sąvoka bus vartojama siauriau nei yra apibrėžta Valstybės tarnybos įstatyme, iš esmės neanalizuojant valstybės pareigūnų santykių dėl šių asmenų kategorijos specifiškumo³.

Išskirtini politinis, administracinis, socialinis, teisinis, vadybinis ir kiti atskaitingumo tipai. Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymo (toliau – Viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas) 2 straipsnio 2 dalyje įtvirtinta gana siaura atskaitomybės sąvoka. Atskaitomybė – periodinis finansinių ir nefinansinių duomenų rengimas, teikimas ir skelbimas nustatyta tvarka⁴. Matyti, jog atskaitomybė sąvoka yra plačios apimties, todėl magistro darbe bus vadovaujamasi platesnės apimties sąvoka nei ji nustatyta Viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatyme. Atskaitomybės sąvoką yra analizavę Christopher Pollitt⁵, Peter Hupe⁶, Mark Bovens⁷, Robert D. Behn⁸, Richard Mulgan⁹, Melvin Dubnic¹⁰ ir kiti mokslininkai. Išskirtini šie pagrindiniai

¹ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, Vilnius, 1999, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 4 d.).

² Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

³ Išskyrus analizuojant Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo jurisprudenciją.

⁴ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas*, Vilnius, 2007, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.301368> (žiūrėta 2024 m. balandžio 24 d.).

⁵ Pavyzdžiui, Pollitt, Christopher. Performance Blight and the Tyranny of Light? Accountability in Advanced Performance Measurement Regimes. In G. Frederickson, M. Dubnick (Eds.), *Bringing accountability to account*, (2008), 81-97.

⁶ Pavyzdžiui, Peter Hupe, Arthur Edwards, “The Accountability of Power: Democracy and Governance in Modern Times” *European Political Science Review* 4, no. 2 (2012), 177-194.

⁷ Pavyzdžiui, Mark Bovens, “The Concept of Public Accountability”. In: Ferlie, E., Lynn Jr., L.E. and Pollitt, C., Eds., *The Oxford Handbook of Public Management*, (Oxford University Press, Oxford, 2005).

⁸ Pavyzdžiui, Robert D. Behn, *Rethinking Democratic Accountability* (Brookings Institution Press, 2001), 1-317.

⁹ Pavyzdžiui, Richard Mulgan, “Accountability: An Ever-Expanding Concept?” *Public Administration*, 78 (2000), 555-573.

¹⁰ Pavyzdžiui, Melvin Dubnick, “Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms”. *Public Performance & Management Review*, 27 (2005), 376-417.

atskaitingumo elementai: 1) pareiga paaiškinti; 2) poveikis kontrolei; 3) nepriklausomos peržiūros galimybė.

Temos aktualumas. Seimas 2023 m. priėmė Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – Vidaus reikalų ministerija) parengtą Valstybės tarnybos įstatymą su lydimaisiais teisės aktais. Naujojoje Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje yra numatytas aukštesniųjų vadovų institutas. Aukštesniesiems vadovams yra svarbūs atskaitomybės santykiai, nes priimamas į pareigas aukštesnysis vadovas įsipareigoja siekti atitinkamų tikslų, pateisinti lūkesčius, tinkamai vadovauti įstaigai, paaiškinti kodėl atitinkamai elgiasi. Atskaitomybės santykiai susiklosto tarp aukštesniojo vadovo ir politiko. Politikas gali užduoti klausimus aukštesniajam vadovui, įvertinti jo elgesį ir atitinkamai paskatinti arba nubausti aukštesnįjį vadovą. Atskaitomybės santykiai priėmus Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimus galėjo pasikeisti, todėl svarbu nustatyti kokie santykiai vyrauja ir kaip pasireiškia. Taip pat svarbu išsiaiškinti koks viešosios tarnybos susitarimų lojalumo tipas vyrauja politiko ir aukštesniojo vadovo santykiuose.

Ankstesni tyrimai. Aukštesniųjų vadovų atskaitomybės klausimas iš esmės nėra sulaukęs didesnio dėmesio Lietuvos politikos moksluose. Šis klausimas įvairiais aspektais yra nagrinėtas 2014 m. mokslo studijoje *Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai, požiūriai, sandėriai* (Saulius Pivoras, Remigijus Civinskas, Ernesta Buckienė. Vytauto Didžiojo universitetas)¹¹, panašius klausimus taip yra nagrinėjęs Giedrius Kazakevičius¹². Užsienio mokslininkai šiam klausimui yra skyrę daugiau dėmesio¹³.

Darbo objektas. Aukštesniųjų vadovų atskaitomybė ir atsakomybė Lietuvoje.

Darbo problema. XVIII Vyriausybės programoje pabrėžta, kad valstybės tarnyboje trūksta profesionalių vadovų ir kokybiškus sprendimus gebančių priimti valstybės tarnautojų, sumenko valstybės tarnybos prestižas¹⁴. Sprendžiant minėtas problemas įvykdyta viešojo valdymo reforma. Kyla klausimas ar įvykus viešojo valdymo reformai buvo sukurtos veiksmingos priemonės, sustiprinančios aukštesniųjų vadovų atskaitomybę ir atsakomybę, ar priešingai – sumažinta aukštesniųjų vadovų atskaitomybė ir atsakomybė. Taip pat nėra aišku, kokie lojalumo ir atskaitomybės santykiai formuojasi tarp politikų ir aukštesniųjų vadovų.

¹¹ Saulius Pivoras, Remigijus Civinskas, Ernesta Buckienė, *Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai, požiūriai, sandėriai* (Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2014) 1-240.

¹² Giedrius Kazakevičius, „Lojalumo struktūros įtaka Lietuvos viešojo sektoriaus politizacijai“ *Politologija*, 72(2) (2014), 167-197.

¹³ Independent Review of Governance and Accountability in the Civil Service: The Rt Hon Lord Maude of Horsham (HTML), 2023; Civil Service Accountability: Challenge and Change. Muir Maccarthaigh, Richard Boyle, 2014; Governance and Accountability in the Irish Civil Service. Richard Boyle. Institute of Public Administration (Ireland), 1998.

¹⁴ Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*, Vilnius, 2020, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c> (žiūrėta 2025 m. sausio 12 d.).

Santykiai tarp politikų ir aukštesniųjų vadovų analizuotini derinant viešosios tarnybos susitarimų teoriją ir valdymo teoriją. Įvykus viešojo valdymo reformai, Lietuvoje formaliai įtvirtinus aukštesniųjų vadovų institutą, svarbu įvertinti kokio tipo viešosios tarnybos susitarimai vyrauja Lietuvoje, ar šiuo metu vyraujantys aukštesniųjų vadovų ir politikų santykiai atitinka viešosios tarnybos susitarimų teorijoje numatytus lojalumo tipus ir viešosios tarnybos susitarimų tipus. Viešosios tarnybos susitarimo modelis leidžia gana patikimai paaiškinti Lietuvos viešojo sektoriaus pokyčių tendencijas¹⁵. Be išsamios analizės lieka neaišku, kaip viešojo valdymo reforma paveikė Lietuvos aukštesniųjų vadovų korpuso veikimą. Reformos gali padėti išspręsti problemas, tačiau gali sukelti ir naujų iššūkių.

Svarbu akcentuoti, jog Lietuvos mokslininkai dar neskyrė dėmesio išsiaiškinti, kokio tipo viešosios tarybos susitarimai vyrauja tarp aukštesniųjų vadovų ir politikų po viešojo valdymo reformos. Nors viešosios tarnybos susitarimų teorinis pagrindas ne kartą taikytas Lietuvos mokslininkų darbuose, tačiau trūko išsakaus empirinio tyrimo, patikrinti šio modelio taikymą Lietuvos sąlygomis po atitinkamų su viešuoju valdymu susijusių reformų. Šiame darbe taip pat analizuojama menkai Lietuvos politikos mokslų literatūroje analizuota tema – aukštesniųjų vadovų atskaitomybė ir atsakomybė.

Darbo tikslas. Išanalizuoti, ar įtvirtinus / pakeitus aukštesniųjų vadovų institutą pasikeitė ir aukštesniųjų vadovų atskaitomybė bei atsakomybė, paaiškinti kaip keičiasi santykiai aukštesniųjų vadovų korpuse.

Darbo uždaviniai:

- 1) Išanalizuoti, ar viešojo valdymo reforma paveikė aukštesniųjų vadovų atskaitomybės ir atsakomybės santykius;
- 2) Nustatyti, kaip pasikeitė santykiai tarp aukštesniųjų vadovų ir politikų po viešojo valdymo reformos;
- 3) Išnagrinėti kaip atskaitingumas labiausiai pasireiškia Lietuvos aukštesniųjų vadovų korpuse;
- 4) Įvertinti koks viešosios tarnybos susitarimų tipas vyrauja Lietuvos aukštesniųjų vadovų korpuse.

Metodologija. Magistro darbe yra atliekama atvejo studija ir aukštesniųjų vadovų, valstybės tarnautojų, buvusių sprendimų priėmėjų interviu. Magistro darbe pasitelkti kokybiniai metodai.

Magistro darbe analizuojama politikos mokslų literatūra, paplitusi praktika, teismų praktika, teisės aktai. Magistro darbe analizuojami Valstybės tarnybos įstatymas; Lietuvos Respublikos

¹⁵ Giedrius Kazakevičius, „Lojalumo struktūros įtaka Lietuvos viešojo sektoriaus politizacijai“ *Politologija*, 72(2) (2014), 191.

biudžetinių įstaigų įstatymas (toliau – Biudžetinių įstaigų įstatymas); Viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2023 m. gruodžio 20 d. nutarimu Nr. 998 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo“ patvirtintas Susitarimo dėl pagrindinių įstaigos vadovo kadencijos laikotarpio ir (ar) tam tikrų etapų veiklos tikslų ir rezultatų sudarymo tvarkos aprašas (toliau – Aprašas); Viešojo valdymo agentūros direktoriaus 2024 m. vasario 2 d. įsakymu patvirtintas Aukštesniųjų vadovų rezervo sudarymo ir administravimo tvarkos aprašas (toliau – Aprašas Nr. 2).

Rengiant magistro darbą atlikti 6 interviu su aukštesniaisiais vadovais, valstybės tarnautojais ir buvusiais sprendimų priėmėjais. Pusiau struktūruoti interviu atlikti su viešojo valdymo reformą kūrusiais, įgyvendinusiiais asmenimis, taip pat asmenimis, kurių veiklai ir santykiams darė įtaką viešojo valdymo reformos metu priimti sprendimai. Respondentai atrinkti atliekant tikslinę atranką. Klausimynas sudarytas, siekiant patikrinti magistro darbe keliamas hipotezes, suteikti daugiau žinių apie viešojo valdymo reformą, jos metu priimtas priemones ir priemonių įtaką aukštesniųjų vadovų atskaitomybei ir atsakomybei. Pažymėtina, jog pusiau struktūruoti interviu nėra vienintelis magistro darbo šaltinis, todėl nebuvo orientuojamasi į imties dydį, o siekta kokybiškų ir išsamių interviu su asmenimis, kurie dalyvavo rengiant ir priimant viešojo valdymo reformą, reformos metu priimtos priemonės turėjo įtakos asmenų santykiams. Pusiau struktūruotų interviu medžiaga papildoma ir patvirtina kitais metodais surinktą medžiagą ir pateikia svarbios informacijos hipotezių tikrinimui.

Pirmoje magistro darbo dalyje pateikiamas teorinis pagrindas, kuriuo remiantis atliekamas tyrimas – ar viešojo valdymo reformos metu įtvirtintos priemonės, susiję su aukštesniųjų vadovų korpusu, paveikė / pakeitė atskaitomybės ir atsakomybės santykius tarp aukštesniųjų vadovų ir politikų. Pirmojoje magistro darbo dalyje taip pat aprašomi kintamieji, remiantis teoriniu pagrindu iškeliamos hipotezės. Empirinė analizė pateikiama antrojoje magistro darbo dalyje. Po empirinės analizės seka išvados, literatūros sąrašas ir priedai.

Administracinių teismų praktikos ir Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo (toliau – Konstitucinis Teismas) jurisprudencijos, taip pat teisės aktų analizė leidžia identifikuoti kokioje sistemoje veikė aukštesnieji vadovai iki viešojo valdymo reformos. Teisės aktų, žiniasklaidos pranešimų analizė ir interviu medžiaga parodo kokioje sistemoje vyksta aukštesniųjų vadovų ir politikų santykiai po viešojo valdymo reformos.

1. Teorinė dalis

1.1. Atskaitomybės samprata

Atskaitomybė nėra lengvai suvokiama sąvoka, o veikiau pasižymi neapibrėžtumu. Bruce Stone analizuoja administracinės atskaitomybės sąvoką ir kaip ji veikia Vestminsterio valdymo sistemos kontekste. Administracinė atsakomybė svarbi siekiant užtikrinti skaidrumą viešajame sektoriuje (viešajame administravime). Bruce Stone pasiūlė administracinės atskaitomybės tipus: parlamentinę kontrolę, vadybą, teisinę / pusiau teisinę apžvalgą, santykius su suinteresuotomis grupėmis, rinką. Bruce Stone atskaitomybės modelis yra glaudžiai susijęs su institucine sąranga¹⁶. Magistro darbe atskaitomybė bus nagrinėjama kartu su Lietuvos institucine sąranga.

Stephan Grimmelikhuijsen nagrinėja veiklos rezultatų skaidrumo poveikį piliečių pasitikėjimui konkrečia valstybine įstaiga. Veiklos rezultatas yra tik dalis ryšio tarp skaidrumo ir pasitikėjimo. Akcentuojama, kad piliečių pasitikėjimas valdžia dažnai yra perdėtas, nes dauguma žmonių jau turi išankstinių pamatinių įsitikinimų apie valdžią, kuriems skaidrumas daro tik nedidelę įtaką¹⁷.

Arnošt Vesely teigia, kad atskaitomybės praktikų taikymas priklauso nuo konteksto ir atskaitomybei kyla atitinkami iššūkiai, pavyzdžiui, atskaitomybės deficitas, perteklius ir „spąstai“. Svarbu atsižvelgti į platesnį kontekstą, kuriame veikia atskaitomybė. Autorius pabrėžia, jog reikia analizuoti *de jure* ir *de facto* atskaitomybę¹⁸. Magistro darbe, be kita ko, bus nustatomos tiek *de jure*, tiek *de facto* atskaitomybė ir įvertinama, ar nėra atskaitomybės deficito, ar pertekliaus.

Mark Bovens nurodo, jog atskaitingumas tai santykis tarp veikėjo ir forumo (visuomenės, politinės, administracinės, teisinės aplinkos), kuriam veikėjas yra įsipareigojęs paaiškinti ir pateisinti savo elgesį. Šiuo atveju dėl savo elgesio veikėjas patiria atitinkamas pasekmes¹⁹. Lietuvos aukštesniųjų vadovų korpuse esantys vadovai taip pat patiria santykį veikėjas-forumas.

Aukštesniųjų vadovų atskaitomybės praktikas parodo ir Konstitucinio Teismo jurisprudencija. Konstitucinio Teismo jurisprudencijoje atskaitomybės aukštesniojoje valstybės tarnyboje klausimas atskleistas ne vienoje byloje per daugiau nei 25 metus²⁰

¹⁶ Bruce Stone, “Administrative Accountability in the Westminster Democracies: Towards a New Conceptual Framework”, *Governance*, 8(4) (1995), 505-526.

¹⁷ Stephan Grimmelikhuijsen, “Linking Transparency, Knowledge and Citizen Trust in Government: an Experiment”, *International Review of Administrative Sciences*, 78(1) (2012), 50-73.

¹⁸ Arnošt Vesely, “Accountability in Central and Eastern Europe: concept and reality” *International Review of Administrative Sciences*, 79(2) (2013), 310-330.

¹⁹ Mark Bovens, “Analyzing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework” *European Law Journal*, 13 (2007), 447-468.

²⁰ Pavyzdžiui, 1997 m. gegužės 6 d. nutarimas dėl valdininkų teisės į nuosavybę; 1998 m. kovo 10 d. nutarimas dėl valdininkų atsistatydinimo; 2003 m. sausio 24 d. dėl Lietuvos Respublikos generalinio prokuroro atleidimo tvarkos; 2006 m. balandžio 14 d. nutarimas dėl Vyriausybės atstovų atleidimo; 2007 m. rugpjūčio 13 d. nutarimas dėl kandidato į Vyriausybės atstovus skyrimo; 2008 m. sausio 22 d. nutarimas dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas; 2010 m. gegužės 13 d. nutarimas dėl Respublikos Prezidento ir Vyriausybės veiklos tyrimo administraciniuose teismuose, taip pat dėl Valstybinės lošimų priežiūros komisijos nario atleidimo; 2013 m. vasario 20 d. nutarimas dėl Seimo kanclerio atleidimo; 2015 m. gruodžio 30 d. nutarimas dėl Seimui teikiamų metinių institucijų veiklos ataskaitų, Generalinio

Konstitucinio Teismo 2008 m. sausio 22 d. nutarime dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas pabrėžiama, kad skaidrumas, kaip viešosios valdžios institucijų ir pareigūnų veiklos principas, suponuoja informacijos sklaidą ir komunikavimą, atvirumą ir viešumą (tiek, kiek tai nekenkia kitoms teisės saugomoms vertybėms), atskaitingumą atitinkamai bendruomenei ir sprendimus priimančių pareigūnų atsakomybę už tuos sprendimus, taip pat tai, kad priimami sprendimai turi būti pagrįsti, aiškūs, kad juos iškilus reikalui būtų galima racionaliai motyvuoti; kiti asmenys turi turėti galimybę tuos sprendimus nustatytą tvarka ginčyti²¹.

Konstitucinio Teismo 2010 m. gegužės 13 d. nutarime dėl Prezidento ir Vyriausybės veiklos tyrimo administraciniuose teismuose, taip pat dėl Valstybinės lošimų priežiūros komisijos nario atleidimo pabrėžiama, jog Lietuvos Respublikos Konstitucija (toliau – Konstitucija) netoleruoja tokios teisinės ir faktinės situacijos, kai valstybės pareigūnai, kiti visuomenei ir valstybei reikšmingus sprendimus priimančys asmenys, kurie nustatytą tvarka pripažinti supriešinusiais viešuosius ir privačius interesus, veikusiais tikslais, nesuderinamais su viešaisiais interesais, asmeninius ar grupinius interesus iškėlusiais aukščiau visuomenės ir valstybės interesų, diskreditavusiais pareigūno vardą, nebūtų traukiami teisinėn atsakomybėn, *inter alia* atleidžiami iš einamų pareigų²².

Aukštesniųjų vadovų atskaitomybės santykiai atsiskleidžia ir per paplitusias praktikas. Lietuvos labai ryškios kaip kurios aukštesniųjų vadovų atleidimo situacijos. Paminėtinos visuomenėje didžiausio atgarsio sulaukusios situacijos prieš viešojo valdymo reformą ir po reformos, kurios bus plačiau analizuojamos kitoje magistro darbo dalyje: Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos (toliau – VMVT) vadovo atleidimas; Aplinkos apsaugos departamento (toliau – AAD) direktorės atleidimas ir Viešojo valdymo agentūros (toliau – VVA) vadovo atleidimas.

Magistro darbe **atskaitomybė ir atsakomybė yra laikoma priklausomu kintamuoju**. Ši kintamąją veikia kiti kintamieji.

1.2. Atskaitomybės santykių laukas

Lietuvos aukštesniųjų vadovų atskaitomybės santykiai nėra dvišaliai, o įtraukia daug suinteresuotų grupių. Išskirtinos kelios institucijų atskaitingumo grupės: 1) institucijos atskaitingos Seimui; 2) institucijos prie Vyriausybės; 3) institucijos atskaitingos ministerijoms.

prokuroro atsiskaitymo Seimui ir siūlymo jį atleisti; 2018 m. kovo 8 d. nutarimas dėl materialinės ministrų atsakomybės; 2018 m. kovo 2 d. nutarimas dėl Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus atleidimo; 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimas dėl Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus atleidimo pagrįstumo.

²¹ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2008 m. sausio 22 d. nutarimas, Vilnius, 2008, <https://lrkt.lt/lt/teismoaktai/paieska/135/ta483/content> (žiūrėta 2024 m. balandžio 26 d.).

²² Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2010 m. gegužės 13 d. nutarimas, Vilnius, 2010, <https://lrkt.lt/lt/teismoaktai/paieska/135/ta175/content> (žiūrėta 2024 m. balandžio 26 d.).

Institucijos atskaitingos Seimui išskirtinos į: 1) Seimui atskaitingos valstybės institucijos, įstaigos ir pareigūnai, kurių teisinį santykį su Seimu tiesiogiai nustato Konstitucija (Vyriausioji rinkimų komisija, Seimo kontrolierių įstaiga, Valstybės kontrolė); 2) Seimui atskaitingos kontrolės (priežiūros) institucijos, kurias steigti įgalina Konstitucijos 73 straipsnis (pavyzdžiui, Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba, Vyriausioji tarnybinės etikos komisija); 3) Seimui atskaitingos valstybės institucijos, padedančios Seimui formuoti ir įgyvendinti valstybės politiką išskirtinėse nacionalinės svarbos srityse (pavyzdžiui, Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centras); 4) kitos Seimui atskaitingos, tačiau įstatymų leidžiamosios valdžios sričiai nebūdingas funkcijas vykdančios valstybės institucijos (pavyzdžiui, Konkurencijos taryba, Lietuvos bankas, Generalinė prokuratūra, Specialiųjų tyrimų tarnyba).

Institucijos prie Vyriausybės išskirtinos į: 1) Vyriausybės įstaigos (pavyzdžiui, Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamentas (toliau – NTAKD), Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija, VMVT); 2) Vyriausybei atskaitingos valstybės institucijos ir įstaigos (pavyzdžiui, Vyriausybės atstovų įstaiga, Mokestinių ginčų komisija, Viešųjų pirkimų tarnyba).

Institucijų, kurios atskaitingos ministerijoms spektras yra labai gausus. Lietuvoje veikia 14 ministerijų, kurios kiekviena turi pavaldžių įstaigų. Pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijai (toliau – Aplinkos ministerija) pavaldžios šios įstaigos: Aplinkos apsaugos agentūra; Aplinkos projektų valdymo agentūra; Statybos sektoriaus vystymo agentūra; AAD; Valstybinė teritorijų planavimo ir statybos inspekcija prie Aplinkos ministerijos; Lietuvos geologijos tarnyba; Lietuvos hidrometeorologijos tarnyba; Nacionalinė žemės tarnyba prie Aplinkos ministerijos; Valstybinė miškų tarnyba; Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba prie Aplinkos ministerijos; Valstybinių miškų urėdija. Vidaus reikalų ministerijai pavaldžios šios įstaigos: Informatikos ir ryšių departamentas; Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba; Policijos departamentas; Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas; Išteklių agentūra; Valstybės sienos apsaugos tarnyba; Viešojo saugumo tarnyba; Regitra; Medicinos centras ir kt.

Aplinkos ministerijos ir Vidaus reikalų ministerijos pavyzdžiai iliustruoja, jog tarp ministerijų ir pavaldžių įstaigų gausu atskaitomybės santykių. Be to, Valstybės tarnybos įstatymo 10 straipsnio 2 dalis iliustruoja kokie įvairūs yra santykiai yra tarp priimamų aukštesniųjų vadovų ir į pareigas priimančių asmenų²³. Atskaitomybės santykiai atsiskleidžia ir per susitarimus dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių (toliau – susitarimas). Kitoje magistro darbo dalyje, be kita ko, bus analizuojami Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių įstaigos NTAKD

²³ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, Vilnius, 1999, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 4 d.).

vadovui²⁴; Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – Migracijos departamentas) direktoriui²⁵; Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Lietuvos Respublikos valstybinio patentų biuro (toliau – VPB) direktorei Irinai Urbonei²⁶ ir kiti susitarimai.

1.3. Viešosios tarnybos susitarimų teorija

Christopher Hood ir Martin Lodge taikė tinklelio grupės kultūrinę teoriją, įvardijant pagrindinius alternatyvius viešojo valdymo stiliaus (hierarchinį, egalitarinį, individualistinį ir fatalistinį), kurių kiekvienas savaip traktuoja privačiame sektoriuje taikomų organizacinių-vadybinių priemonių ir būdų naudojimą viešajame sektoriuje. Viešosios tarnybos susitarimai – numatomi ar tam tikra dalimi artikuliuojami pastovūs bendradarbiavimo (sąveikos) būdai ar susitarimai dėl jų tarp valstybės tarnautojų ir tų, kuriems jie tarnauja. Viešosios tarnybos susitarimai reiškia netiesioginius ar tiesioginius susitarimus, apibrėžiančius santykius tarp valstybės tarnautojų ir politinių vadovų, įskaitant lūkesčius dėl vaidmenų, atsakomybę ir atlyginimus²⁷. Viešosios tarnybos susitarimai apima atlygį, kompetencijas ir lojalumą, atsakomybę²⁸. Viešosios tarnybos susitarimai vertinami remiantis veiklos valdymo ciklu, kuris apima keturias fazes: planavimą, stebėjimą, vertinimą ir veiksmus²⁹. Viešosios tarnybos susitarimai yra dinamiški dariniai, kurie keičiasi atsižvelgiant į administracines reformas, politinius pokyčius ir visuomenės lūkesčius³⁰.

Išskirtini 2 pagrindiniai viešosios tarnybos susitarimų tipai. Vienas šių tipų yra administracinio patikėtinio (angl. *Trustee-Type*) susitarimas, numatantis apibrėžtą viešojo sektoriaus tarnautojų autonomiją, suteikiančią galimybę ginti viešąjį interesą ar kurti viešąsias vertybes. Šio tipo susitarimai skirstomi į globėjo tipo susitarimą ir reprezentavimo susitarimą (kur tarnautojas atstovauja dominuojančiai ar tam tikrai visuomenės grupei). Kitas tipas atitinka užsakovo ir

²⁴ Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių įstaigos Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamento vadovui, Vilnius, 2024, <https://ntakd.lrv.lt/lt/struktura-ir-kontaktine-informacija/valstybes-tarnautojuveiklos-uzdaviniai/direktore-rita-sketerskiene/tikslai-ir-lukesciai-istaigos-vadovui/> (žiūrėta 2024 m. gruodžio 21 d.).

²⁵ Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriui, Vilnius, 2024, <https://migracija.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/4/6ZfLeRYBptE.pdf> (žiūrėta 2025 m. sausio 7 d.).

²⁶ Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Lietuvos Respublikos valstybinio patentų biuro direktorei Irinai Urbonei, Vilnius, 2024, <https://vpb.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/2/UB4xJtmjVY.pdf> (žiūrėta 2025 m. sausio 4 d.).

²⁷ Morten Hansen, Trui Steen, Marsha Jong, “New Public Management, Public Service Bargains and the Challenges of Interdepartmental Coordination: A Comparative Analysis of Top Civil Servants in State Administration“, *International Review of Administrative Sciences*, 79 (2013), 29-48.

²⁸ Christopher Hood, Martin Lodge, *The Politics of Public Service Bargains: Reward, Competency, Loyalty - and Blame* (Oxford: Oxford University Press, 2006), 1-240.

²⁹ Annie Hondeghem, Karolien Dorpe, “Performance Management Systems for Senior Civil Servants: How Strong Is the Managerial Public Service Bargain?“, *International Review of Administrative Sciences*, 79, (2013), 9-27.

³⁰ Trui Steen, Annie Hondeghem, “Evolving Public Service Bargains for Top Officials: Some International Comparisons“, *International Review of Administrative Sciences*, 79 (2013), 4.

vykdytojo (angl. *Principal-Agent*) teorijos sampratą, kai viešojo sektoriaus tarnautojas veikia kaip politinio užsakovo valios vykdytojas (angl. *Agency-Type*). Vykdytojo tipo susitarimai papildomai skirstomi į serijinio lojalumo susitarimą ir delegavimo susitarimą (atitinka Naujosios viešosios vadybos idėjas, kur tarnautojas turi tam tikrą autonomiją veikti ir yra atskaitingas už rezultatus vienam arba keliems užsakovams, todėl toks tipas dar vadinamas vadybiniu susitarimu)³¹.

Viešosios tarnybos susitarimų modelis naudingas vertinant viešojo sektoriaus vadovų statuso pokyčius, reformų rezultatus, institucinių aspektų poveikį politikų ir tarnautojų santykiams, leidžia palyginti skirtingų valstybių politinių ir administracinių santykių tradicijas ir jų kaitą³². Ši teorija yra aktuali magistro darbe nustatant kokius atskaitomybės santykius susiklosto tarp aukštesniųjų vadovų ir politikų.

Christopher Hood ir Martin Lodge išskiria 4 lojalumo tipus viešosios tarnybos susitarimų modelio perspektyvoje³³: 1) fatalinis požiūris – erzinantis požiūris („juokdario vaidmuo); 2) hierarchinis požiūris – lojalumas valstybei ir įstatymui, aukštesnėms vertybėms („teisėjo“ vaidmuo); 3) individualistinis požiūris – lojalumas neperžengiant nustatytų ribų, siekimas tikslų siauroje srityje, vykdomos kasdienės instrukcijos arba nustatomi ilgesnio laikotarpio uždaviniai („vykdytojo“ vaidmuo); 4) egalitarinis požiūris – lojalus kaip svitos narys ir besidalijantis valdžia („partnerio“ vaidmuo)³⁴.

Magistro darbe siekiant įvertinti, koks viešosios tarnybos susitarimų tipas vyrauja Lietuvos aukštesniųjų vadovų korpuse bus pirmiausia atsižvelgiama koks lojalumo tipas vyrauja tarp aukštesniųjų vadovų ir politikų. Įvertinus lojalumo tipą, atlygį, kompetencijas ir atsakomybę bus nusprendžiama koks viešosios tarnybos susitarimo tipas vyrauja Lietuvos aukštesniųjų vadovų korpuse (administracinio patikėtinio ar užsakovo ir vykdytojo). Viešosios tarnybos susitarimų tipai bus vertinamas prieš viešojo valdymo reformą ir įvykus viešojo valdymo reformai.

1.4. Valdymo teorija

Valdymo (*stewardship*) teorija teigia, kad vadovai yra motyvuoti dirbti kitiems arba organizacijoms, kad įvykdytų jiems patikėtas užduotis ir pareigas. Pagal šią teoriją, žmonės yra kolektyviai mąstantys ir palankiai nusiteikę organizacijos atžvilgiu, o nėra individualistai, todėl dirba

³¹ Giedrius Kazakevičius, „Lojalumo struktūros įtaka Lietuvos viešojo sektoriaus politizacijai“ *Politologija*, 72(2) (2014), 167.

³² Trui Steen, Annie Hondeghe, „Evolving Public Service Bargains for Top Officials: Some International Comparisons“, *International Review of Administrative Sciences*, 79 (2013), 4.

³³ Hood, Christopher, Martin Lodge. *The Politics of Public Service Bargains: Reward, Competency, Loyalty - and Blame* (Oxford: Oxford University Press, 2006), 111.

³⁴ Giedrius Kazakevičius, „Lojalumo struktūros įtaka Lietuvos viešojo sektoriaus politizacijai“ *Politologija*, 72(2) (2014), 168.

siekdami organizacijos, grupės ar visuomenės tikslų, nes tai jiems teikia didesnę pasitenkinimą³⁵. Šioje teorija yra daroma prielaida, kad vadovai save realizuoja ir tarnauja kitiems, t. y. nesielia savanaudiškai, o siekia bendrų interesų. Šiuo atveju teigiama, kad vadovų tikslai yra suderinti su organizacijos, kuriai vadovauja, tikslais, todėl sumažėja poreikis taikyti plačius kontrolės mechanizmus³⁶.

Iš esmės valdymo teorija yra priešprieša atstovavimo teorijai, kuri teigia, jog žmonės yra savanaudiški oportunistai, todėl reikalinga griežta jų kontrolė. Valdymo teorija magistro darbe yra aktuali, nes, be kita ko, siekiama nustatyti, kokie atskaitomybės santykiai veikia Lietuvos aukštesniųjų vadovų korpuse. Šiuo atveju magistro darbe taip pat laikomasi pozicijos, kad aukštesniųjų vadovų tikslai yra suderinti su įstaigos, kuriai vadovauja, tikslais, todėl jiems nėra poreikio taikyti perteklinę kontrolę.

1.5. Mechanizmas / kintamųjų operacionalizavimas

1 paveikslas: Kintamųjų operacionalizavimas



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis literatūros analize.

Priklausomas kintamasis – atskaitomybė ir atsakomybė.

Atskaitomybė – pagrindinis darbo objektas, kuris analizuojamas įvairiais aspektais. Šis kintamasis reiškia atskaitingumo lygį, struktūrą ir praktiką aukštesniųjų vadovų korpuse, prieš viešojo

³⁵ Kojo Menyah, "Stewardship Theory". In: Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. (eds) *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, (Berlin, Heidelberg: Springer, 2013), 2322-2329.

³⁶ James J. Chrisman, "Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6) (2019), 1051-1066.

valdymo reformą ir po jos. Magistro darbe aiškinamasi kas ir kam yra atskaitingas, už ką atskaitingas ir kaip pasireiškia atskaitomybė.

Atsakomybė – dalis atskaitomybės struktūros, susijusi su asmenine ir organizacine atsakomybe, kurią aukštesnieji vadovai turi priimti už priimtus sprendimus, vykdomą veiklą. Atsakomybė apima pasekmes dėl veiklos rezultatų ar neveikimo, pareigų nevykdymo ar netinkamo vykdymo.

Atsakomybės ir atskaitomybės santykiai atsikleidžia per santykį tarp aukštesniojo vadovo ir politiko. Tarp aukštesniojo vadovo ir politiko susiklosto vienas iš 4 lojalumo tipų viešosios tarnybos susitarimų perspektyvoje: „juokdario“, „teisėjo“, „vykdytojo“ arba „partnerio“ vaidmuo. Įvertinus lojalumo tipus, taip pat kitus veiksnius – atlyginį, kompetencijas ir atsakomybę, bus priskiriama koks viešosios tarnybos susitarimo tipas susiklosto tarp aukštesniojo vadovo ir politiko: administracinio patikėtinio (angl. *Trustee-Type*) susitarimas arba užsakovo ir vykdytojo (angl. *Principal-Agent*) susitarimas. Aukštesnysis vadovas įsipareigoja pagal kompetenciją tinkamai vadovauti įstaigai, pasiekti tikslus ir lūkesčius, būti lojalus politikui, o politikas už tai aukštesniajam vadovui atlygina. Politikas vertina aukštesniojo vadovo veiklą ir neįvykdžius viešosios tarnybos susitarimo turėtų būti atsakomybė.

Nepriklausomas kintamasis – viešojo valdymo reforma (įskaitant aukštesnius vadovus).

Viešojo valdymo reforma – XVIII Vyriausybė Lietuvoje parengė viešojo valdymo reformą (ją priėmė Seimas), kuri apėmė ir aukštesniųjų vadovų instituto sukūrimą arba stiprinimą. Reformą sudaro aukštesniųjų vadovų atlygio politikos pokyčiai, atrankos pokyčiai, aukštesniųjų vadovų mokymosi dedamoji, susitarimai, atsiradusi galimybė biudžetinėse įstaigose sudaryti stebėtojų tarybas ir kt.

Viešojo valdymo reformą paskatino šios priežastys: „visuomenės lūkesčiai į viešąjį sektorių <...>, kad viešasis sektorių turi tapti lankstesnis ir greičiau reaguojantis į esamas krizes“³⁷. Galima teigti, jog Vyriausybė viešojo valdymo reformą laikė vienu iš savo prioritetų – „Vyriausybė užsibrėžė, kad čia jau bus vienas iš jos pagrindinių darbų“³⁸. „Vienas iš pagrindinių lūkesčių buvo vadovų gebėjimai, stiprūs vadovai, lyderiai, kurie ateitų ir pradėtų tvarkytis įstaigoje. Tai pati reforma ir buvo nukreipta į vadovų korpuso stiprinimą, peržiūrint vis dėlto ko reikia vadovams, kaip su jais dirbti, kaip atsirinkti, kad geri vadovai ateitų į viešąjį sektorių“³⁹. Plačiau viešojo valdymo reforma aprašoma empirinėje magistro darbo dalyje.

Viešojo valdymo reformos komponentai:

- 1) Aukštesniųjų vadovų atlygis;

³⁷ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

³⁸ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

³⁹ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

- 2) Aukštesniųjų vadovų atranka;
- 3) Mokymasis;
- 4) Susitarimai;
- 5) Stebėtojų tarybos.

Aukštesniųjų vadovų atlygis – įvykus viešojo valdymo reformai kito aukštesniųjų vadovų atlyginimas. Bus analizuojami duomenys apie aukštesniųjų vadovų atlygio pokyčius. Viešojo sektoriaus vadovų atlyginimai yra skelbiami internete. Informacija apie aukštesniųjų vadovų atlygi taip pat bus gauta atliekant interviu. Magistro darbe bus siekiama įvertinti atlyginimo pokyčius iki reformos ir po jos.

Aukštesniųjų vadovų atranka – magistro darbe bus vertinama kaip pasikeitė aukštesniųjų vadovų atranka, ar veikia aukštesniųjų vadovų rezervo modelis. Vadovų atrankos pokyčiai bus įvertinti išanalizavus teisės aktus, taip pat interviu medžiagą.

Mokymasis – bus vertinama kaip vyksta, ir kokią naudą teikia mokymasis (kompetencijų ugdymas) aukštesniesiems vadovams. Taip bus įvertinama, kaip pasikeitė aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymas įvykus viešojo valdymo reformai. Šis aspektas bus analizuojamas įvertinant VVA taikomą praktiką, taip pat analizuojant interviu medžiagą.

Susitarimai – bus analizuojamas reglamentavimas susijęs su susitarimais, taip pat susitarimai su įvairiais aukštesniaisiais vadovais, interviu medžiaga. Bus vertinama ar susitarimai sustiprino aukštesniųjų vadovų atskaitomybę politikams.

Stebėtojų tarybos – priėmus Biudžetinių įstaigų įstatymo pakeitimus atsirado papildomas aukštesniųjų vadovų kontrolės mechanizmas – stebėtojų tarybos. Magistro darbe bus vertinama kokią įtaką atskaitomybei turi naujai atsiradusios stebėtojų tarybos biudžetinėse įstaigose. Bus siekiama įvertinti ar stebėtojų tarybos yra taikomos praktikoje. Pagrindiniai informacijos šaltinis apie stebėtojų tarybas – teisės aktai ir interviu medžiaga.

Viešojo valdymo reformos matavimas. Teisės aktų ir įgyvendintos politikos turinio analizė. Viešojo valdymo reforma bus matuojama įvertinant teisės aktų pokyčius, t. y. kaip pasikeitė atskaitomybės ir atsakomybės santykiai pagrindiniuose teisės aktuose (Valstybės tarnybos įstatyme, Biudžetinių įstaigų įstatymuose ir kituose teisės aktuose), pakitusias praktikas, analizuojant naujas priemones, įvertinant atskaitomybės ir atsakomybės santykius prieš viešojo valdymo reformą ir po jos.

Viešojo valdymo reformos matavimo duomenų šaltiniai – teisės aktai, politikos dokumentai, interviu medžiaga, teismų praktika, susiklosčiusios praktikos (situacijos).

Viskas vyksta teisinėje ir politinėje aplinkoje. Aukštesnieji vadovai veikia politiniame ir teisiniame kontekste. Politikų ir viešojo sektoriaus organizacijų vadovų skirtingai interpretuojamas lojalumas, eliminuoti visuomenės toleruojami lojalumo kontrolės mechanizmai ir tarpusavio

pasitikėjimo erozija sudaro paskatas politizuoti aukščiausias viešojo sektoriaus pozicijas⁴⁰. Konstitucinis Teismas ir kiti Lietuvos Respublikos teismai, ypač Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas (toliau – LVAT), savo praktikoje taip pat analizuoja atskaitomybės ir atsakomybės santykius, formuoja praktiką, kokia turi būti aukštesniųjų vadovų atskaitomybė ir atsakomybė, kaip leidžiama elgtis politikams. Seimas ir vykdomosios valdžios institucijos priima norminius teisės aktus, kurie turi įtakos atskaitomybės ir atsakomybės santykiams tarp aukštesniųjų vadovų ir politikų. Teisinei aplinkai taip pat turi įtakos kaip dirba reguliavimo institucijos, nagrinėjamu atveju aktuali Vidaus reikalų ministerijos ir VVA veikla. Politinė aplinka reiškia politinių procesų ir sprendimų priėmimo sistemą, kuri daro įtaką aukštesniųjų vadovų veiklai, pavyzdžiui, keičiasi politinė vadovybė.

Sankcijos aukštesniesiems vadovams suprantamos kaip pastabos, papeikimai, atleidimai iš pareigų⁴¹, atlyginimo sumažinimas ir kitos priemonės. Aukštesniųjų vadovų paskatos suprantamos kaip finansinių ir nefinansinių pastatų visuma.

Atsižvelgiant į pagrindinį tyrimo klausimą ir teorinę prieigą, magistro darbe keliamos 3 hipotezės, kurios skirtingai aiškina priklausomąjį kintamąjį – atskaitomybę ir atsakomybę (aukštesniųjų vadovų korpuse).

H1. Įvykus viešojo valdymo reformai, aukštesniųjų vadovų santykiai su politikais pasikeitė, nes reformos metu įvestos arba sustiprintos priemonės – tokios kaip susitarimai dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių ar stebėtojų tarybos, sustiprino atskaitomybės ir atsakomybės santykius.

H2. Įvykus viešojo valdymo reformai, aukštesniųjų vadovų lojalumo tipas perėjo nuo hierarchinio link individualistinio, nes politinė ir teisinė aplinka, taip pat viešojo valdymo reformos įtvirtintos naujovės (pavyzdžiui, susitarimai dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių, stebėtojų tarybos) paskatino „vykdytojo“ vaidmens stiprėjimą aukštesniųjų vadovų korpuse.

H3. Įvykus viešojo valdymo reformai buvo sustiprintas aukštesniųjų vadovų rezultatų vertinimo mechanizmas, tačiau faktinė aukštesniųjų vadovų atskaitomybė liko ribota dėl nusistovėjusios praktikos netaikyti sankcijas.

⁴⁰Giedrius Kazakevičius, „Lojalumo struktūros įtaka Lietuvos viešojo sektoriaus politizacijai“ *Politologija*, 72(2) (2014), 163.

⁴¹ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, Vilnius, 1999, <https://e.seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 9 d.).

2. Empirinė analizė

2.1. Atskaitomybės ir atsakomybės santykiai prieš viešojo valdymo reformą

Ankstesnės redakcijos, galiojusios iki viešojo valdymo reformos, Valstybės tarnybos įstatymo 2 straipsnio 1 dalyje buvo numatyta, kad įstaigos vadovas – valstybės tarnautojas, priimtas vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai⁴². Valstybės tarnybos įstatyme nebuvo numatytos aukštesniojo vadovo sąvokos.

Pagal ankstesnį teisinį reguliavimą įstaigos vadovas, kurio tarnybinė veikla pareigų eitos kadencijos metu visuose atliktuose tarnybinės veiklos vertinimuose buvo įvertinta gerai ir (arba) labai gerai, į tos pačios valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos vadovo pareigas antrai kadencijai galėjo būti skiriamas be konkurso⁴³. Šiuo metu aukštesnysis vadovas jį į pareigas priimančio asmens ar kolegialios institucijos sprendimu gali būti be konkurso skiriamas antrai kadencijai, atsižvelgiant į tai, ar įstaigos vadovo pirmosios kadencijos metu pasiekė susitarime nustatytus veiklos tikslus ir lūkesčius⁴⁴. Prieš viešojo valdymo reformą didesnę įtaką turėjo kasmetinis veiklos vertinimas, o viešojo valdymo reformos išdavoje atsiradę susitarimai perėmė kasmetinio veiklos vertinimo reikšmę aukštesniajame vadovų korpuse.

Pagal ankstesnį teisinį reguliavimą, įstaigos vadovo ir karjeros valstybės tarnybinės veiklos vertinimo tikslu buvo – kiekvienais metais nustatyta tvarka įvertinti jo kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir pasiektus rezultatus, vykdant atitinkamai jo vadovaujamai valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai arba vadovaujamam įstaigos padaliniui suformuluotas užduotis⁴⁵. Šiuo metu aukštesniojo vadovo tarnybinės veiklos vertinimo tikslas – nustatyta tvarka įvertinti jo kompetenciją ir pasiektus rezultatus įgyvendinant susitarimą⁴⁶.

Taigi, esminis skirtumas, jog anksčiau įstaigų vadovams didesnę įtaką turėjo kasmetinis veiklos vertinimas, o šiuo metu veiklos vertinimo esminę nsvėrė susitarimai. Su viešojo valdymo reforma sustiprintas veiklos vertinimas – įvesti susitarimai, kuriuose iš anksto nustatyti kadencijos tikslai, ir stebimas jų vykdymas.

2.1.1. Teismų praktika, susijusi su atskaitomybe ir atsakomybe aukštesniųjų vadovų korpuse

Teismų praktika parodo, kokie atskaitomybės ir atsakomybės santykiai vyravo iki viešojo valdymo reformos. Nors formaliai iki viešojo valdymo reformos nebuvo įtvirtinto aukštesniųjų

⁴² Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, Vilnius, 1999, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 9 d.).

⁴³ Ten pat.

⁴⁴ Ten pat.

⁴⁵ Ten pat.

⁴⁶ Ten pat.

vadovų instituto, tačiau ir anksčiau įstaigoms vadovaujantys asmenys buvo atskaitingi politikams ar kitiems į pareigas priimantiems asmenims.

Pirmiausia bus pateikiama aktuali Konstitucinio Teismo jurisprudencija, vėliau bus analizuojamos bylos, nagrinėtos ne tik Konstituciniame Teisme bet ir administraciniuose teismuose.

Konstitucinio Teismo jurisprudencija pateikia teisinį aukštesniųjų vadovų atskaitomybės ir atsakomybės vertinimą. Konstitucinis Teismas, kaip Konstitucijos viršenybės teisės sistemoje ir konstitucinio teisėtumo garantas⁴⁷, užtikrina, kad aukštesniųjų vadovų atskaitomybė ir atsakomybė neprieštarautų Konstitucijai. Nors Konstituciniame Teisme nagrinėtos bylos yra susijusios su valstybės pareigūnais, tačiau atitinkami reikalavimai buvo ir yra taikomi ir įstaigų vadovams / aukštesniesiems vadovams.

Konstitucinio Teismo 2010 m. gegužės 13 d. nutarimas dėl Prezidento ir Vyriausybės veiklos tyrimo administraciniuose teismuose, taip pat dėl Valstybinės lošimų priežiūros komisijos nario atleidimo. Nagrinėdamas Prezidento dekreto, kuriuo Petras Navikas buvo atleistas iš Valstybinės lošimų priežiūros komisijos nario pareigų, atitiktį Konstitucijos 84 straipsnio 10 punktui ir Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymo 26 straipsnio 4 daliai, Konstitucinis Teismas konstatavo, kad Konstitucijos 84 straipsnio 10 punkte, kuriame nustatyta, kad Prezidentas nustatyta tvarka skiria ir atleidžia įstatymų numatytus valstybės pareigūnus, įtvirtinti Prezidento įgaliojimai reiškia, kad įstatymų leidėjas gali nustatyti, kokius valstybės pareigūnus skiria ir atleidžia Prezidentas, taip pat turi nustatyti tokių pareigūnų skyrimo ir atleidimo iš pareigų pagrindus. Konstitucinis Teismas taip pat pažymėjo, kad pagal Konstitucijos 84 straipsnio 10 punktą įstatymuose turi būti nustatyti Prezidento skiriamiems valstybės pareigūnams keliami reikalavimai, *inter alia* etinio bei moralinio pobūdžio reikalavimai: valstybės pareigūno reputacija turi būti nepriekaištinga; valstybės pareigūno elgesys – tiek susijęs su tiesioginiu pareigų atlikimu, tiek su jo veikla, kuri nėra susijusi su jo pareigomis, – neturi diskredituoti valstybės pareigūno vardo, valstybės institucijos, kurioje jis atlieka pareigas, autoriteto. Konstitucinis Teismas konstatavo, kad įstatymų leidėjas, nustatydamas Prezidento pagal Konstitucijos 84 straipsnio 10 punktą skiriamų valstybės pareigūnų atleidimo iš pareigų pagrindus, turi paisyti konstitucinio teisinės valstybės principo, *inter alia* reiškiančio, kad valstybės pareigūnai, kurie pažeidžia Konstituciją ir įstatymus, asmeninius ar grupinius interesus iškelia aukščiau visuomenės interesų, savo veiksmais diskredituoja valstybės valdžią, įstatymų nustatyta tvarka turi būti patraukti teisinėn atsakomybėn. Konstitucija netoleruoja tokios teisinės ir faktinės situacijos, kai valstybės pareigūnai, kiti visuomenei ir valstybei reikšmingus sprendimus priimantys asmenys, kurie nustatytą tvarka pripažinti supriešinusiais viešuosius ir privačius

⁴⁷ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo įstatymas*, Vilnius, 1993, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.6034/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.).

interesus, veikusiais tikslais, nesuderinamais su viešaisiais interesais, asmeninius ar grupinius interesus iškėlusiais aukščiau visuomenės ir valstybės interesų, diskreditavusiais pareigūno vardą, nebūtų traukiami teisinė atsakomybėn, *inter alia* atleidžiami iš einamų pareigų. Konstitucinis Teismas taip pat konstatavo, kad Prezidentas, skirdamas ir atleisdamas įstatymų numatytus valstybės pareigūnus, pagal Konstituciją turi laikytis įstatymuose nustatytų valstybės pareigūnų atleidimo pagrindų, įstatymuose ir (arba) kituose teisės aktuose nustatytos valstybės pareigūnų skyrimo ir atleidimo tvarkos⁴⁸.

Konstitucinio Teismo 2015 m. gruodžio 30 d. nutarimas dėl Seimui teikiamų metinių institucijų veiklos ataskaitų. Konstitucinis Teismas, vertindamas ginčytų Seimo statuto nuostatų konstitucingumą, pažymėjo, kad Seimas gali nustatyti tokį jo funkcijų vykdymą užtikrinantį teisinį reguliavimą, kuriuo būtų sudarytos teisinės prielaidos jam gauti informaciją apie valstybės institucijų, kurių vadovus skiria Seimas arba kurių paskyrimui reikalingas Seimo pritarimas, veiklą, taip pat ir tokių institucijų vadovų teikiamos metinės institucijos veiklos ataskaitos forma. Konstitucijos 5 straipsnyje ir kituose jos straipsniuose įtvirtintas valdžių padalijimo principas, 67 straipsnyje įtvirtintų Seimo įgaliojimų visumoje atsispindinčios Seimo funkcijos nesuponuoja tokio valstybės institucijų informacijos, taigi ir veiklos ataskaitos, teikimo Seimui teisinio reguliavimo, pagal kurį, valstybės institucijos vadovui pateikus informaciją ataskaitos forma, šios institucijos (ar jos vadovo) atsiskaitymo Seimui procedūra būtų laikoma nebaigta tol, kol Seimas nėra ataskaitai pritaręs, t. y. būtų reikalaujama, kad Seimas ne tik susipažintų su ataskaitoje pateikta informacija ir šią informaciją apsvarstytų, bet ir dėl pateiktos ataskaitos priimtų specialų nutarimą, kuriuo jai pritartų⁴⁹.

Buvo susiklosčiusi situacija, jog Seimas išklauses jam patiektų valstybinės institucijų vadovų ataskaitas galėjo joms pritarti arba nepritarti priimdamas nutarimą. Tuo atveju, kai nepritardavo – galėjo reikšti nepasitikėjimą Seimo skiriamu pareigūnu. Konstitucinio Teismo išaiškinimas reiškia, kad Seimas išklauso atitinkamų valstybės pareigūnų ataskaitą, nes Seimui reikalinga informacija apie padėtį šalyje. Šiuo atveju Seimas nei tvirtina nei netvirtina ataskaitos. Konstitucijai neprieštarauja pats reikalavimas, kad įvairios institucijos teiktų ataskaitas Seimui ir Seimas gavęs informaciją svarsto, bet prieštarauja tam, kad pritartų ar nepritartų. Konstitucinis Teismas konstatavo, jog negali būti, kad vien nepritarimas būtų pagrindu pereiti į nepasitikėjimą.

Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos vadovo atleidimo byla. Plačiai administraciniuose teismuose ir Konstituciniame Teisme analizuota buvusio VMVT direktoriaus Jono Miliaus atleidimo situacija. Buvęs VMVT direktorius Jonas Milius 2016 m. sulaukė teisėsaugos dėmesio. Teisėsauga

⁴⁸ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2010 m. gegužės 13 d. nutarimas, Vilnius, 2010, <https://lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta175/content> (žiūrėta 2024 m. balandžio 26 d.).

⁴⁹ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2015 m. gruodžio 30 d. nutarimas, Vilnius, 2015, <https://lrkt.lt/lt/teismoaktai/paieska/135/ta1540/content> (žiūrėta 2024 m. balandžio 26 d.).

įtarė, kad šaldyto maisto produktų bendrovė „Judex“ per Seimo narį Petrą Gražulį siekė paveikti VMVT, kad ši neskirtų nuobaudų už pažeidimus⁵⁰. Joną Milių iš pareigų ragino trauktis Prezidentė Dalia Grybauskaitė, Ministras Pirmininkas Algirdas Butkevičius, žemės ūkio ir sveikatos apsaugos ministrai.

„Vyriausybės kanceliarijos teisės departamento darbuotojai labai atidžiai išanalizavo visą gautą medžiagą iš STT ir vakar gautą medžiagą iš Generalinės prokuratūros ir šiandien pasitarime pavesta ŽŪM teisės aktų nustatyta tvarka įvertinti ne tik STT pateiktą išvadą, bet ir įpareigoti VMVT vadovą pateikti ŽŪM savo, kaip vadovo, veiklos ataskaitą už 2015 m. ir 2016 m. pirmą pusmetį, kurią vėliau įvertins ministrų kabinetas“⁵¹, – teigė Ministras Pirmininkas Algirdas Butkevičius. Vyriausybė 2016 m. rugsėjo 28 d. nutarimu Nr. 960 „Dėl J. Miliaus atleidimo iš Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus pareigų“ (toliau – Vyriausybės nutarimas) 2016 m. spalio 5 d. atleido Joną Milių iš VMVT direktoriaus pareigų pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymo (toliau – Vyriausybės įstatymas) 29¹ straipsnio 9 dalies 7 punktą⁵². Pagal tuo metu galiojusio Vyriausybės įstatymo 29¹ straipsnio 9 dalies 7 punktą Vyriausybės įstaigos vadovas atleidžiamas iš pareigų, kai Vyriausybė nepritaria jo veiklos ataskaitai⁵³.

Tuometinė Žemės ūkio ministrė Virginija Baltraitienė teigė: „Aš manau, kad tai yra per daug politizuotas sprendimas. <...> Pagal teisės aktus, jeigu yra įtariamasis, tai nereikia, kad turime atleisti. Galėjo prokuroras kreiptis į teismą ir teismas būtų sprendęs, ar nušalinti. Prokuroras dar nėra kreipęsis į teismą. Aš manau, kad tai pakankamai politizuota“. Buvusi ministrė taip pat pažymėjo: „ataskaita, aš tą galiu pasakyti atvirai, nebuvo svarstoma. Nenoriu daryti tolesnių išvadų ir laikas parodys. Nuo spalio 5 dienos jis yra atleidžiamas. <...> Aš tos nuomonės neišsižadu. Tą sakiau, pačioje pradžioje, kad tai sukels daug politinių diskusijų, pamąstymų. Vėl susijungs politinės jėgos. Kad nepakenktume visai sistemai Veterinarijos tarnybos ir maisto saugos užtikrinimo, aš pati siūliau jam trauktis“⁵⁴. Buvęs Ministras Pirmininkas taip komentavo sprendimą: „Niekada aš politiniais žaidimais neužsiiminėju. Tai yra teisinis sprendimas“⁵⁵.

⁵⁰ BNS, „Premjeras: J. Milius atsisako atsistatydinti“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 2 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/145280/premjeras-j-milius-atsisako-atsistatydinti>.

⁵¹ ELTA, „J. Milius kol kas lieka VMVT vadovu“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 2 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/145716/j-milius-kol-kas-lieka-vmvt-vadovu>.

⁵² Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl J. Miliaus atleidimo iš Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus pareigų*, Vilnius, 2016, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/7e1e60f1864e11e6a0f68fd135e6f40c?jfwid=> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.).

⁵³ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymas*, Vilnius, 1994, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5807/LAnRWToCxi> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.).

⁵⁴ BNS, „V. Baltraitienė: J. Miliaus atleidimas yra politizuotas“, Delfi, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/v-baltraitiene-j-miliaus-atleidimas-yra-politizuotas-72419856>.

⁵⁵ Ten pat.

Po atleidimo iš pareigų Jonas Milius kreipėsi į Vilniaus apygardos administracinį teismą dėl Vyriausybės nutarimo, kuriuo jis atleistas iš VMVT direktoriaus pareigų, teisėtumo ir pagrįstumo⁵⁶.

Konstitucinis Teismas 2018 m. kovo 8 d. nutarimu pripažino, kad Vyriausybės nutarimas neprieštarauja Konstitucijai, Vyriausybės įstatymo 29¹ straipsnio 9 dalies 7 punktui, 37 straipsnio 1 daliai, 41 straipsnio 1 daliai. Šiuo nutarimu Konstitucinis Teismas taip pat nutraukė bylos dalį, kurioje pareiškėjas (teismas) prašė ištirti, ar Vyriausybės 2016 m. rugsėjo 15 d. pasitarimo protokole Nr. 52 įrašytas sprendimas „12. Dėl Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus veiklos ataskaitos“ neprieštarauja Konstitucijai ir Vyriausybės įstatymui. Vilniaus apygardos administracinis teismas abejones dėl ginčijamo teisinio reguliavimo atitikties nurodytoms Konstitucijos ir Vyriausybės įstatymo nuostatomis iš esmės grindė tuo, kad, pasak pareiškėjo, Vyriausybė, nepaisydama konstitucinio reikalavimo visus Konstitucijoje ir įstatymuose Vyriausybės kompetencijai priskirtus valstybės valdymo reikalus spręsti Vyriausybės posėdžiuose priimant nutarimus, o ne kitos rūšies aktus, Joną Milių iš VMVT direktoriaus pareigų atleido nepritarusi jo veiklos ataskaitai ne Vyriausybės nutarimu, o Vyriausybės pasitarimo protokole įrašytu sprendimu. Pareiškėjas (teismas) taip pat teigė, kad taip Vyriausybė viršijo Konstitucijoje ir įstatymuose nustatytus savo įgaliojimus⁵⁷.

Bylą pirmąją instanciją išnagrinėjęs Vilniaus apygardos administracinis teismas skundą atmetė, atsižvelgęs į Konstitucinio Teismo 2018 m. kovo 2 d. nutarimo išvadą, jog Vyriausybės nutarimas, kuriuo pareiškėjas atleistas iš VMVT direktoriaus pareigų Vyriausybei nepritarus jo pateiktai veiklos ataskaitai, neprieštarauja atitinkamoms Konstitucijos bei Vyriausybės įstatymo nuostatomis⁵⁸.

Pirmosios instancijos teismo sprendimą Jonas Milius komentavo taip: „Aš būčiau linkęs skųsti [sprendimą], nes man svarbiausia yra reputacija, ne pinigėliai, ne grįžimas į darbą. Esu mokslų daktaras, tarptautinis ekspertas, buvau pradėjęs kalbas dėl diplomatinės tarnybos, tad man reputacija yra labai svarbi“⁵⁹. Jonas Milius apskundė Vilniaus apygardos administracinio teismo sprendimą LVAT.

LVAT 2019 m. gegužės 17 d. kreipėsi į Konstitucinį Teismą dėl Jono Miliaus atleidimo iš pareigų. LVAT kilo abejonių, jog Vyriausybės įstatymo nuostata, pagal kurią buvo atleistas minėtas asmuo, kuomet Vyriausybė nepritarė jo veiklos ataskaitai, prieštarauja Konstitucijoje įtvirtintam visų

⁵⁶ 15min, „J. Milius kreipėsi į teismą dėl atleidimo iš Veterinarijos tarnybos vadovo pareigų“, 15min, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/j-milius-kreipesi-i-teisma-del-atleidimo-is-veterinarijos-tarnybos-vadovo-pareigu-56-702933>.

⁵⁷ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2018 m. kovo 2 d. nutarimas, Vilnius, 2018, <https://lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta1803/content> (žiūrėta 2024 m. gruodžio 27 d.).

⁵⁸ Lietuvos teismai, „Teismų pranešimai spaudai. LVAT padėjo tašką Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus atleidimo iš pareigų byloje“, Lietuvos teismai, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.teismai.lt/lt/lvat-padejo-taska-valstybines-maisto-ir-veterinarijos-tarnybos-direktorius-atleidimo-is-pareigu-byloje/8580>.

⁵⁹ LRT, „J. Milius žada skųsti teismo sprendimą: man svarbiausia reputacija“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/217385/j-milius-zada-skusti-teismo-sprendima-man-svarbiausia-reputacija>.

asmenų lygybės prieš įstatymą principui. „Šioje normoje nenumatyta jokių išlygų, susijusių su atleidžiamo iš pareigų asmens kalte, pažeidimo sunkumu, lengvinančiomis ar sunkinančiomis aplinkybėmis, be to, nepritarimo ataskaitai atveju įtvirtinant vienintelę tarnybinės atsakomybės rūšį – atleidimą iš pareigų“⁶⁰.

Konstitucinis Teismas 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimu pripažino, kad Vyriausybės nutarimas neprieštarauja (neprieštaravo) Konstitucijai ir Vyriausybės įstatymo 29¹ straipsnio 9 dalies 7 punktui. Konstitucinis Teismas nutarime pažymėjo, kad asmuo, įgyvendinęs Konstitucijos 33 straipsnio 1 dalyje įtvirtintą savo teisę stoti į valstybės tarnybą, privalo būti lojalus valstybei ir dirbti taip, kad jo ištikimybė valstybei ir patikimumas nekeltų jokių abejonių, kad piliečiai galėtų pagrįstai pasitikėti valstybės tarnautojais (pareigūnais), kad valstybės tarnyba būtų kvalifikuota ir sugebėtų atlikti jai keliamus uždavinius, be kita ko, užkertant kelią piktnaudžiavimui valdžia ir korupcijai valstybės tarnyboje; valstybės tarnautojas pagal Konstituciją turi tinkamai atlikti savo pareigas vadovaudamasis Konstitucija ir teise. Tam, kad piliečiai galėtų pagrįstai pasitikėti valstybės pareigūnais, yra reikalinga vieša demokratinė valstybės pareigūnų veiklos kontrolė ir atsakomybė visuomenei, apimanti galimybę pašalinti iš užimamų pareigų tuos valstybės pareigūnus, kurie pažeidžia Konstituciją, teisę, asmeninius ar grupinius interesus iškelia aukščiau už visuomenės interesus, savo veiksmais diskredituoja valstybės valdžią⁶¹.

LVAT išplėstinė teisėjų kolegija 2021 m. vasario 25 d. galutine ir neskundžiama nutartimi administracinėje byloje Nr. eA-757-556/2021 atmetė Jono Miliaus apeliacinį skundą⁶².

Ginčas dėl VMVT direktoriaus atleidimo užsitęsė daugiau nei 5 metus. Kaip matyti, šis ginčas bent iš dalies buvo politizuotas, politikai (Seimo narys Petras Gražulis) siekė daryti įtaką VMVT veiklai per įstaigos vadovą. Be kita ko, atkreiptinas dėmesys, jog Lietuvos Respublikos veterinarijos įstatymo 8 straipsnio 2 dalyje nustatyta, jog Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos vadovas yra atsakingas ir atskaitingas Vyriausybei ir žemės ūkio ministrui⁶³. Kadangi minėtos tarnybos vadovas buvo atskaitingas Vyriausybei, todėl ji ir priėmė sprendimą dėl jo atleidimo. Nagrinėta situacija rodo, kad atskaitomybės ir atsakomybės santykiai yra sudėtingi, teisiniai ginčai dėl atleidimo iš pareigų užtrunka ilgai.

⁶⁰ Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas, „Naujienos. Buvusio Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus atleidimo iš pareigų byloje kreipiamasi į Konstitucinį Teismą“, Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lvat.lt/buvusio-valstybines-maisto-ir-veterinarijos-tarnybos-direktoriaus-atleidimo-is-pareigu-byloje-kreipiamasi-i-konstitucini-teisma/778>.

⁶¹ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimas, Vilnius, 2020, <https://lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta2328/content> (žiūrėta 2025 m. sausio 3 d.).

⁶² Lietuvos teismai, „Teismų pranešimai spaudai. LVAT padėjo tašką Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus atleidimo iš pareigų byloje“, Lietuvos teismai, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.teismai.lt/lt/lvat-padejo-taska-valstybines-maisto-ir-veterinarijos-tarnybos-direktoriaus-atleidimo-is-pareigu-byloje/8580>.

⁶³ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos veterinarijos įstatymas*, Vilnius, 1991, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.2385/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 3 d.).

Aplinkos apsaugos departamento direktorės atleidimo byla. Ginčas dėl buvusios AAD direktorės Olgos Vėbrienės nagrinėtas tik administraciniuose teismuose. 2020 m. balandžio 27 d. AAD direktorės pareigas pradėjo eiti Olga Vėbrienė, kurią paskyrė Lietuvos Respublikos aplinkos ministras Kęstutis Mažeika⁶⁴. Pasikeitus politinei valdžiai ir Aplinkos ministerijai pradėjus vadovauti Simonui Gentvilui, įsiplieskė konfliktas tarp ministro ir AAD direktorės. Tarp ministro ir Olgos Vėbrienės trintis atsirado, kai ši nušalino aplinkosaugininką, per atostogas Simonui Gentvilui pranešusį apie Būtingės terminale išsiliejusią naftą⁶⁵. Olga Vėbrienė teigė: „Ministerijos pareigūnai be skrupulų renka informaciją apie atliekamus tyrimus, kam ši informacija gali būti panaudota – galiu tik spėlioti“⁶⁶. Olga Vėbrienė yra nurodžiusi: „Prokuratūra išnagrinėjusi informaciją, man suteikė pranešėjo statusą, tad jau kurį laiką esu saugoma Pranešėjo apsaugos įstatymu“, „Mano vadovas, ministras, šią informaciją žino, apie mano apsisprendimus jis yra informuotas ir tai ganėtinai pasijuto, nes kurį laiką tam tikras puolimas nulsūgo, bet dabar vėl grįžo“, „Drąsiai ir viešai sakau, kad toliau nepasiduosiu <...> Aš kuriu planus dar visai kadencijai“⁶⁷.

„Nepavadinčiau to konfliktu. Galbūt iš šono atrodo kažkas konfliktiško ir nepatogaus, bet mes su ministru esame skirtingų nuomonių ir supratimo apie valstybinės aplinkos apsaugos kontrolės organizavimą ir pačią kontrolę. Taip gavosi. Ministras buvo visiškai nuoširdus ir ganėtinai nuoseklus, dar būdamas kandidatu į ministrus tą ir pasakė – kad, jo manymu, Klaipėdos paketas, priimtas po „Grigeo“ nelaimės, suteikia aplinkosaugininkams per daug galių, mano supratimu, ne per daug“⁶⁸ – teigė Olga Vėbrienė.

Seimo pirmininkė Viktorija Čmilytė-Nielsen teigė: „Aš manau, kad Simonas Gentvilas yra ir aktyvus, ir drąsus politikas, drąsiai ėmėsi problemų sprendimo – natūralu, kad sulaukė įvairių reakcijų. Tikrai yra labai daug jį palaikančių, yra ir kritikos“, „Manyčiau, kad šiuo atveju vyksta

⁶⁴ Sniegė Balčiūnaitė, „Aplinkos apsaugos departamentui pradėjo vadovauti Olga Vėbrienė“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1167694/aplinkos-apsaugos-departamentui-pradejo-vadovauti-olga-vebriene>.

⁶⁵ Paulius Viluckas, „Aplinkos apsaugos departamento direktorei Vėbrienei suteiktas pranešėjo statusas“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1328638/aplinkos-apsaugos-departamento-direktorei-vebrienei-suteiktas-pranesejo-statusas>.

⁶⁶ Radvilė Rumšienė, Modesta Gaučaitė-Znutienė, „Įsiplieskė viešas konfliktas tarp ministerijos ir Aplinkos apsaugos departamento – skrieja abipusė kritika“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1315880/isiplieske-viesas-konfliktas-tarp-ministerijos-ir-aplinkos-apsaugos-departamento-skrieja-abipuse-kritika>.

⁶⁷ Paulius Viluckas, „Aplinkos apsaugos departamento direktorei Vėbrienei suteiktas pranešėjo statusas“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1328638/aplinkos-apsaugos-departamento-direktorei-vebrienei-suteiktas-pranesejo-statusas>.

⁶⁸ Edvardas Kubilius, „Vėbrienė: situacijos su aplinkos ministru nepavadinčiau konfliktu, tai – skirtingos nuomonės“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1338791/vebriene-situacijos-su-aplinkos-ministru-nepavadinčiau-konfliktu-tai-skirtingos-nuomones/>.

vidiniai ministerijos procesai, jie vyksta dabar ir nevertėtų jų supolitinti. Simonas Gentvilas turi visišką mano pasitikėjimą ir manau, kad ši istorija, kokia ji bebūtų nemaloni, netrukus baigsis“⁶⁹.

Ministras Simonas Gentvilas priėmė sprendimą atleisti iš pareigų Olga Vėbrienę. Sprendimas priimtas paaiškęjus, kad direktorės vadovaujamo darbo patirtis neatitinka pareigybės, į kurią buvo priimta, reikalavimų – tapdama departamento vadove Olga Vėbrienė turėjo mažesnę nei 2 metų vadovaujamojo darbo patirtį ir Valstybės tarnybos departamentui prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos pateikė tikrovės neatitinkančius duomenis, pagal kuriuos į šias pareigas apskritai negalėjo būti priimta⁷⁰. Olga Vėbrienė ministro sprendimą apskundė teismui: „Taip, patvirtinu, kad kreipsiuosi į teisėsaugos institucijas ir į teismą dėl šio įsakymo neteisėtumo. Tikiu teisingumu ir tikiu, kad laimėsiu“⁷¹.

Ministras Simonas Gentvilas yra sakęs: „Aš gavau informaciją, patvirtintą trečiųjų institucijų, kad buvusi direktorė neturi tinkamos kvalifikacijos ir negali šiandien eiti esamų pareigų, nes tam nėra kvalifikuota. Čia nėra susidorojimas, čia yra objektyvūs faktai“⁷². Po Olgos Vėbrienės atleidimo iš pareigų Seimo pirmininkė Viktorija Čmilytė-Nielsen toliau palaikė ministrą: „Simonas Gentvilas kaip ministras turi visišką partijos palaikymą ir mano palaikymą“⁷³. Tačiau ministras sulaukė ne tik palaikymo, bet ir kritikos. „Ji atvirai prakalbo apie patiriamą spaudimą ir sunkiai paaiškinamus politinius sprendimus, politikų skambučius, įspėjimus nepranešti teisėsaugai apie tarnybos metu pastebėtas galimai nusikalstamas veiklas, planuojamas AAD pertvarkas ir drastiškus etatų mažinimus, kurie lems, kad daugelis darbuotojų praras darbą ir pajamas, nukentės aplinkosaugos kokybė“ – tokios pozicijos laikėsi Lietuvos valstiečių ir žaliųjų sąjunga⁷⁴.

⁶⁹ Edvardas Kubilius, „Seimo pirmininkė: kištis į Gentvilą ir Vėbrienės konfliktą parlamentas neturėtų“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1335591/seimo-pirmininke-kistis-i-gentvilo-ir-vebrienes-konflikta-parlamentas-neturetu>.

⁷⁰ Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, „Aplinkos apsaugos departamento direktorė atleista – įdarbinama neturėjo būtinos patirties“, Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://am.lrv.lt/lt/naujienos/aplinkos-apsaugos-departamento-direktore-atleista-idarbinama-neturejo-butinos-patirties/>.

⁷¹ LRT, „Atleidžiama Aplinkos apsaugos departamento direktorė Olga Vėbrienė“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1384520/atleidziama-aplinkos-apsaugos-departamento-direktore-olga-vebriene>.

⁷² Kornelija Mykolaitytė, „Seimo pirmininkė: ministras Simonas Gentvilas turi visišką mano ir partijos palaikymą“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1391375/seimo-pirmininke-ministras-simonas-gentvilas-turi-visiska-mano-ir-partijos-palaikyma>.

⁷³ Ten pat.

⁷⁴ Monika Grigutytė, „Gentvilas apie konfliktą su AAD: tai – žmogiškai nesusiklosčiusi dalykinė diskusija“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1336730/gentvilas-apie-konflikta-su-aad-tai-zmogiskai-nesusiklosciusi-dalykine-diskusija>.

Vilniaus apygardos administracinis teismas atmetė Olgos Vėbrienės skundą⁷⁵. LVAT atmetė pareiškėjos apeliacinį skundą⁷⁶. Šio ginčo atveju matoma aiški konfrontacija tarp politiko (aplinkos ministro) ir jam pavaldžios įstaigos vadovės (AAD direktorės).

Išanalizavus bylas galima teigti, jog pagal Konstitucinio Teismo jurisprudenciją atskaitomybės ir atsakomybės reikalavimai, be kita ko, yra susiję su etinio ir moralinio pobūdžio reikalavimais, nepriekaištinga reputacija. Aukštesnieji vadovai⁷⁷ turėtų neiškelti asmeninių ar grupinių interesų aukščiau už visuomenės arba viešąjį interesą. Politikams turi būti sudarytos galimybės gauti informaciją apie skiriamų į pareigas asmenų ir jų vadovaujamų įmonių veiklą. Aukštesniajam vadovui keliamas lojalumo reikalavimas valstybei, taip pat reikalavimas, kad veikla nediskredituotų valstybės valdžios. Pažymėtina, jog Konstituciniame Teisme ir administraciniuose teismuose analizuotose atleidimo situacijoje galima matyti politizavimo užuominas.

Įvertinus teismų praktiką, teisės aktus ir susiklosčiusias praktikas matyti, jog iki viešojo valdymo reformos tarp įstaigų vadovų ir politikų susiklostydavo „teisėjo“ lojalumo tipas – aukštesnieji valstybės tarnautojai iš esmės turėjo užtikrinti viešųjų interesų viršenybę, teikti informaciją politikams, tačiau neturėjo vykdyti politikų „užsakymų“, siekti aiškių politiko keliamų tikslų ir lūkesčių. Įvertinus visas aplinkybes matyti, kad tarp įstaigų vadovų ir politikų veikė administracinio patikėtinio (angl. *Trustee-Type*) viešosios tarnybos susitarimo tipas.

2.2. Atskaitomybės ir atsakomybės santykiai po viešojo valdymo reformos

Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje, kuriai Seimas pritarė 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimu Nr. XIV-72, numatytos kompleksinės viešojo valdymo reformos⁷⁸. Pirmuoju šios reformos etapu laikoma – valstybės tarnybos pertvarka, antruoju etapu – biudžetinių ir viešųjų įstaigų valdysenos tobulinimas, trečiuoju etapu – dirbančiųjų pagal darbo sutartis biudžetinėse ir viešosiose įstaigose apmokėjimo tobulinimas⁷⁹.

Viešojo valdymo reformą įgyvendino Vidaus reikalų ministerija, t. y. parengė pirminius Valstybės tarnybos įstatymo ir lydinčiųjų teisės aktų projektus. Vidaus reikalų ministerijoje viešojo valdymo reformos klausimą kuravo viceministrė Sigita Ščajevienė. Viešojo valdymo reforma, be

⁷⁵ BNS, „Teismas atmetė buvusios Aplinkos apsaugos departamento vadovės skundą dėl atleidimo“, Kauno diena, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://m.kauno.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/teismas-atmete-buvusios-aplinkos-apsaugos-departamento-vadoves-skunda-del-atleidimo-1054725>.

⁷⁶ 15 min, „Atmestas buvusios Aplinkos apsaugos departamento direktorės skundas“, 15 min, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/atmestas-buvusios-aplinkos-apsaugos-departamento-direktores-skundas-56-1941712>.

⁷⁷ Šiuo atveju turint omenyje ir valstybės pareigūnus.

⁷⁸ Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*, Vilnius, 2020, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c> (žiūrėta 2025 m. sausio 12 d.).

⁷⁹ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, *AIŠKINAMASIS RAŠTAS dėl įstatymų projektų Reg. Nr. XIVP-2834-XIVP-2853*, Vilnius, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/ea6d1410004311eebc0bd16e3a4d3b97?jfwid=-1cele9cn3g> (žiūrėta 2025 m. sausio 12 d.).

abejo, sulaukė palaikymo iš Vyriausybės kanceliarijos – jie „koordinavo ir valdė visą portfelių priežiūrą“⁸⁰. Valstybės tarnybos pertvarka buvo viešojo administravimo pertvarkos dalis ir vienas iš XVIII Vyriausybės strateginių tikslų⁸¹. Taigi, pagrindiniai viešojo valdymo reformos kuratoriai buvo vidaus reikalų viceministrė Sigita Ščajavienė ir Ministrės Pirmininkės patarėjas Darius Žeruolis⁸². Be to, pažymėtina, jog viešojo valdymo reformoje ryškų vaidmenį taip pat turėjo ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija⁸³.

Viešojo valdymo reforma sulaukė įvairių nuomonių. Vidaus reikalų ministrė Agnė Bilotaitė palaikė viešojo valdymo reformą ir teigė, jog be pokyčių „toliau egzistuos neteisinga ir nemotyvuojanti atlygio sistema, toliau daugės perdegusių ir nepatenkintų valstybės tarnautojų“⁸⁴. Teigta, jog „iš pačios visuomenės tikrai buvo didžiulis palaikymas, t. y. iš verslo pusės, iš kitų institucijų, nevyriausybinių institucijų, kurios iš tikrųjų matė, kad viešajam sektoriui reikia reformuotis“⁸⁵. Tačiau buvo ir oponuojančių šiai reformai. Pavyzdžiui, Lietuvos valstybės tarnautojų, biudžetinių ir viešųjų įstaigų darbuotojų profesinė sąjunga teikė nemažai pasiūlymų projektui, tačiau buvo atsižvelgta tik į keletą iš jų. Minėta profesinė sąjunga netgi kreipėsi į Prezidentą prašydama vetuoti Valstybės tarnybos įstatymą⁸⁶. Kad buvo pasipriešinimas iš profesinių sąjungų patvirtina ir interviu medžiaga – „turbūt didžiausias pasipriešinimas buvo iš profesinių sąjungų“⁸⁷, „buvo didelis pasipriešinimas iš profesinių sąjungų“⁸⁸.

Seimo narys Domas Griškevičius (atstovaujantis Demokratų sąjungą „Vardan Lietuvos“) teigė, jog neverta tikėtis, kad „vadovai stebuklingai spręs visas problemas“. „Vadovams gyvenimas gerinamas. Mes kalbame apie skaidrumą, apie nepotizmą ir kitus dalykus, kad to neturėtų būti, bet vadovai dabar paverčiami kaip UAB’o savininkai. Jie algos dydį galės nustatyti pagal priklausomumą partijai, draugystės ryšius. Nepotizmui plisti bus labai geros galimybės“, – teigė Seimo narys Valius Ažuolas (Lietuvos valstiečių ir žaliųjų frakcijos atstovas). Politikų ir kitų suinteresuotų grupių pasisakymai rodo, kad viešojo valdymo reforma nebuvo vertinama vienareikšmiškai.

Seimas 2023 m. gegužės 25 d. priėmė naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymą. Kartu su minėtu įstatymu buvo priimti ir lydimieji įstatymų pakeitimai. Už naujos redakcijos Valstybės

⁸⁰ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

⁸¹ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, Vilnius, 1999, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 4 d.).

⁸² Interviu su aukštesniojo vadovu, 2025 m. kovo 27 d., gyvai.

⁸³ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

⁸⁴ Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija, „Dėl valstybės tarnybos reformos kreiptasi į Konstitucinį Teismą“, Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija, žiūrėta 2025 m. sausio 5 d., <https://www.lpsk.lt/2024/10/10/del-valstybes-tarnybos-reformos-kreiptasi-i-konstitucini-teisma/>.

⁸⁵ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

⁸⁶ Milena Andrukaitytė, „Seimas patvirtino valstybės tarnybos reformą: keisis darbo užmokesčio tvarka“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 5 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1997725/seimas-patvirtino-valstybes-tarnybos-reforma-keisis-darbo-uzmokescio-tvarka>.

⁸⁷ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

⁸⁸ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

tarnybos įstatymo priėmimą balsavo 78 Seimo nariai, 45 – susilaikė, 2⁸⁹ – balsavo prieš. Už įstatymo priėmimą balsavo visi 2024 m. gegužės 25 d. rytiniame Seimo posėdyje dalyvavę tuometinės valdančiosios daugumos (Tėvynės Sąjungos-Lietuvos krikščionių demokratų, Lietuvos liberalų sąjūdžio ir Laisvės partijos atstovai), taip pat dalis Lietuvos socialdemokratų partijos atstovų⁹⁰. Iš esmės opozicija nesipriešino šio įstatymo priėmimui, nes dalis balsavo už, didžioji dalis susilaikė ir tik 2 Seimo nariai balsavo prieš.

Viešojo valdymo reforma yra nepriklausomas kintamasis, kuris susideda iš kelių komponentų: vadovų atlygio, vadovų atrankos, mokymų, susitarimų, stebėtojų tarybų. Toliau bus siekiama atskleisti ar įvykus viešojo valdymo reformai pasikeitė aukštesniųjų vadovų ir politikų santykiai, koks lojalumo tipas vyrauja, kokia yra aukštesniųjų vadovų faktinė atskaitomybė pakeitus aukštesniųjų vadovų rezultatų vertinimo mechanizmą.

2.2.1. Viešojo valdymo reformos priemonės, susiję su aukštesniųjų vadovų korpusu

Aukštesniųjų vadovų atranka. Įvertintus Valstybės tarnybos įstatymo 13 ir 36 straipsnių⁹¹, Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo⁹² reguliavimą, interviu medžiagą, pagrindiniais aukštesniųjų vadovų atrankos pokyčiai galėtų būti įvardinti šie pasikeitimai – atsirado pereinamasis balas vadovavimo gebėjimų tikrinime; VVA į pareigas priimančiam asmeniui (politikui) pateikia nuo 1 iki 3 kandidatų (priklauso nuo prašymo kiek pateikti). Šiais pakeitimais užtikrinama, kad kandidatai turi „pasirodyti aukščiau negu minimumas“⁹³. Kiti pokyčiai buvo labiau formalūs – iš Valstybės tarnybos įstatymo reguliavimas iš esmės perkeltas į Vyriausybės nutarimo lygmenį. Matyti, kad iš esmės neįvyko kardinalių pokyčių aukštesniųjų vadovų atrankų procese.

Vertinant faktinę atrankose dalyvaujančių asmenų situaciją matyti, kad „konkursuose į vadovų pozicijas ateina ir iš verslo žmonės, kurie galbūt vienoje ar kitoje pozicijoje dirbė, kompetentingi ir taip toliau“⁹⁴, „ateinančių žmonių į konkursus (vadovų konkursus) padaugėjo <...> gal dvigubai padaugėjo“⁹⁵. Pagrįstai galima vertinti, jog po viešojo valdymo reformos atrankos į aukštesniųjų vadovų pareigas pritraukia daugiau asmenų. Tai patvirtina ir VVA 2024 m. ataskaita – „konkursuose

⁸⁹ Mindaugas Puidokas ir Viktoras Fiodorovas.

⁹⁰ Kęstutis Vilkauskas, Vidmantas Kanopa, Eugenijus Sabutis, Linas Jonauskas, Gintautas Paluckas, Dovilė Šakalienė, Rasa Budbergytė, Liudas Jonaitis ir Orinta Leputė. Susilaikė 2 socialdemokratų atstovai – Algirdas Sysas ir Julius Sabatauskas.

⁹¹ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, Vilnius, 1999, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 4 d.).

⁹² Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/99953061aac311ee8172b53a675305ab?jfwid=22knvgccd> (žiūrėta 2025 m. kovo 15 d.).

⁹³ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

⁹⁴ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

⁹⁵ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

į įstaigų vadovų pareigas prašymus pateikė vidutiniškai daugiau pretendentų, palyginti su ankstesniais metais: 2024 m. – 18; 2023 m. – 16,7; 2022 m. – 14; 2021 m. – 10,7⁹⁶; taip pat VVA vadovės Anos Selčinskienės pasisakymai: „į įstaigos vadovų pareigas kandidatuoja vis daugiau patyrusių vadovų ne tik iš viešojo, bet ir iš privataus sektoriaus“⁹⁷. Nors atrankose dalyvauja daugiau asmenų, tačiau svarbu, kad jose dalyvautų kompetentingi vadovai. Šiuo atveju taip pat pažymėtina, kad aukštesniųjų vadovų atrankos pokyčiai sulaukia teigiamų vertinimų – „atranka gal kažkiek pagerėjo“⁹⁸.

Susitarimai dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių. Susitarimai yra naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymo naujovė. Susitarimų tikslas – kadencijos laikotarpio⁹⁹ politiko ir aukštesniojo vadovo strateginis susitarimas dėl veiklos. Susitarimai svarbūs vertinant aukštesniojo vadovo tarnybinę veiklą, taip pat sprendžiant dėl antros kadencijos. Susitarimai yra viešosios tarnybos susitarimų *de jure* išraiška. Susitarimų formalus įtvirtinimas užtikrina išankstinį atsakomybės prisiėmimą už iškeltus tikslus ir lūkesčius.

Valstybės tarnybos įstatymo 13 straipsnio 4 dalyje nustatyta, jog su į įstaigos vadovo, išskyrus politinio (asmeninio) pasitikėjimo įstaigos vadovą, pareigas priimamu asmeniu sudaromas susitarimas dėl pagrindinių kadencijos laikotarpio ir (ar) tam tikrų jo etapų veiklos tikslų ir rezultatų. Susitarimą su į įstaigos vadovo pareigas priimamu asmeniu sudaro jį į pareigas priimančio asmens, o kai įstaigos vadovą į pareigas priima kolegiali institucija, – šios institucijos vadovas. Susitarimą su Vyriausybės įstaigų vadovais sudaro Vyriausybės įgaliotas ministras. Susitarimo turinio reikalavimus, sudarymo ir keitimo, atitikties pasiektiems tikslams ir rezultatams vertinimo tvarką nustato Vyriausybė. Susitarimo įgyvendinimas, pasiekti rezultatai vertinami įstaigos vadovo tarnybinės veiklos vertinimo metu, taip pat skiriant jį antrai kadencijai. Pagal Valstybės tarnybos įstatymo 13 straipsnio 5 dalį įstaigos vadovas jį į pareigas priimančio asmens ar kolegialios institucijos sprendimu gali būti be konkurso skiriamas antrai kadencijai, atsižvelgiant į tai, ar įstaigos vadovo pirmosios kadencijos metu jis pasiekė susitarime nustatytus veiklos tikslus ir rezultatus¹⁰⁰.

Apraše detalizuojamas susitarimų reglamentavimas. Išskirtini pagrindiniai susitarimų aspektai: susitarimo projektą parengia į pareigas aukštesnįjį vadovą priimančio asmens (politikas); įstaigos vadovas įvertina susitarimo projektą ir ne vėliau kaip per vieną mėnesį nuo jo į pareigas paskyrimo dienos į pareigas priimančiam asmeniui pateikia savo pasiūlymus dėl susitarimo projekto;

⁹⁶ Viešojo valdymo agentūra, „Viešojo valdymo agentūros 2024 metų veiklos ataskaita“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. balandžio 9 d., <https://vva.lrv.lt/public/canonical/1743759931/2008/2024%20m.%20VVA%20veiklos%20ataskaita.pdf>.

⁹⁷ Verslo žinios, „Žingsnis atgal: reformuoti reformą“, Verslo žinios, žiūrėta 2025 m. balandžio 17 d., <https://www.vz.lt/vz-nuomone/2025/04/11/zingsnis-atgal-reformuoti-reforma-566298>.

⁹⁸ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

⁹⁹ Ten pat.

¹⁰⁰ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, Vilnius, 1999, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 4 d.).

susitarimas sudaromas raštu, ne vėliau kaip per 2 mėnesius nuo įstaigos vadovo paskyrimo į pareigas dienos¹⁰¹. Iš minėtų nuostatų matyti, kad susitarimas nėra vienašalė politiko galios išraiška, tačiau realaus susitarimo dalykas, pasitikint aukštesniojo vadovu, kad jo tikslai yra suderinti su organizacijos, kuriai vadovaus, tikslais. Interviu medžiaga rodo, jog nėra vieningos nuomonės dėl derybų sudarant susitarimą – „iš tikrųjų yra lygiavertis susitarimas. Mano praktikoje žinomi atvejai, kai ateidamas į pareigas vadovas tariausi, kalbasi“¹⁰², „aišku į pareigas priimančias asmuo turi daugiau galios, bet vis tiek tai yra susitarimas“¹⁰³, „daugiau derybos dėl formuluočių ir skaičių“, „lūkesčiai, kurie iš tikrųjų ateina iš pačio sau“¹⁰⁴, „įstaigos vadovas pasiūlo, ministras patvirtina“¹⁰⁵. Taigi šiuo atveju išsiskiria dvi pozicijos: pirmoji, kad susitarimas yra lygiaverčių derybų objektas ir antroji, jog politikai menkai dalyvauja derybų procese.

Pagal Aprašo 8 punktą susitarimas gali būti keičiamas tuo atveju, kai pasikeičia į pareigas priimančio asmens lūkesčiai įstaigos vadovo bei įstaigos veiklai arba kai dėl objektyvių aplinkybių kyla poreikis tikslinti susitarimą. Susitarimo keitimą inicijuoja į pareigas priimančias asmuo raštu pateikdamas keičiamo susitarimo projektą įstaigos vadovui.¹⁰⁶ Iniciatyvos teisę keisti susitarimą turi tik į pareigas priimančias politikas, o aukštesniajam vadovui nėra suteikta tokia teisė. Nors nėra suteikta iniciatyvos teisės aukštesniajam vadovui, tačiau praktika rodo, kad neformaliai jie gali siūlyti susitarimų keitimus – „aš dabar pasiūliau“¹⁰⁷. Taip pat matyti atvejų, jog pasikeitus politinei vadovybei yra indikacijų dėl susitarimo keitimo¹⁰⁸. Atkreiptinas dėmesys, jog susitarimų keitimo teisė numatyta ne įstatyme, tačiau tik Vyriausybės nutarimo lygmenyje.

Toliau magistro darbe bus pateikiami susitarimų pavyzdžiai. Susitarime dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių įstaigos NTAKD vadovui keliami 5 tikslai pagal veiklos kryptis, pavyzdžiui, peržiūrėti įstaigos funkcijas, politines atskirų ministerijų atsakomybes ir besidubliuojančias funkcijas ir veiklas bei pasiūlyti naują įstaigos veikimo / pavaldumo modelį; sukurti naujas sinergiją kuriančias tarpsektorinio bendradarbiavimo formas, skirtas įrodymais grindžiamoms psichoaktyviųjų medžiagų paklausos ir pasiūlos mažinimo, žalos klausimų sprendimo priemonėms įgyvendinti ir plėtoti, koordinuoti valstybės ir savivaldybių institucijų veiklą, užtikrinant vykdomų priemonių sinergiją. Kiekvienas iš tikslų turi savo rodiklius, rodiklio reikšmes ir terminus.

¹⁰¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo*, Vilnius, 2018, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d1d27480f6ee11e89fcaa4a4a9822176/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 3 d.).

¹⁰² Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

¹⁰³ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

¹⁰⁴ Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi Lukošiumi, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹⁰⁵ Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹⁰⁶ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo*, Vilnius, 2018, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d1d27480f6ee11e89fcaa4a4a9822176/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 3 d.).

¹⁰⁷ Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi Lukošiumi, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹⁰⁸ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

NTAKD vadovei nustatyti 4 veiklos tvarumo tikslai, pavyzdžiui, organizuoti ir dalyvauti socialinėse iniciatyvose, skirtose aplinkos apsaugai. Šiuo atveju taip pat kiekvienas iš tikslų turi savo rodiklius, rodiklio reikšmes ir terminus. Pavyzdžiui, tikslo – užtikrinti įstaigos kibernetinį saugumą rodiklis yra paskirtas už kibernetinės saugos funkciją atsakingas asmuo. Susitarime su NTAKD vadove numatytos 3 rizikos, pavyzdžiui, didelė įstaigos darbuotojų kaita ir darbuotojų trūkumas; pasikeitę valstybės prioritetai¹⁰⁹.

Susitarime dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Migracijos departamento direktoriui nustatyti 5 tikslai pagal veiklos kryptis, pavyzdžiui, kelti klientų aptarnavimo kultūrą (rodiklis – pagrįstų skundų dėl klientų aptarnavimo kokybės, kuriuose skundžiamasi dėl to paties dalyko, dėl kurio jau skųstasi anksčiau skaičius; rodiklio reikšmė – ne daugiau nei 10 % nuo visų pagrįstų skundų; terminas – 2024-12-31); vykdyti užsieniečių kontrolę. Migracijos departamento direktorei nustatyti 4 veiklos tvarumo tikslai, pavyzdžiui, plėtoti Migracijos departamento darbuotojų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistemą; organizuoti ir dalyvauti socialinėse iniciatyvose, skirtose aplinkos apsaugai ar subalansuotam gyvenimo būdai (rodiklis – renginių, kuriuose dalyvavo Migracijos departamento darbuotojai, skaičius; rodiklio reikšmė – 1; terminas – 2025-11-23). Rizikų valdymo srityje nustatyta: „3 veiklos tikslo: Ekonomikos ir inovacijų ministerija nepradeda įgyvendinti Tech Vartų projekto. 5 veiklos tikslo: Išaugęs pilietybės prašymų skaičius, padidėjusi departamento Pilietybės skyriaus darbuotojų kaita, departamentui nustatytos kitos prioritetinės užduotys pilietybės klausimų srityje”¹¹⁰.

Susitarime dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių VPB direktorei buvo nustatyti 5 tikslai pagal veiklos sritis, pavyzdžiui, padidinti intelektinės nuosavybės vertės žinomumą (visuomenėje ir versle); tapti neatsiejamą inovacijų vystymo grandies dalimi Lietuvoje; organizuoti Intelektinės nuosavybės akademijos veiklą. Pažymėtina, jog kiekvienas iš minėtų tikslų turi 5-6 išsamius rodiklius su konkrečiais terminais. Veiklos tvarumo tikslų skiltyje išskirtas bendras tikslas – užtikrinti, kad VPB būtų inovatyvi, profesionali ir atvira organizacija. Šis tikslas dar išskirtas į valdysenos tikslus (3 tikslai), socialinės atsakomybės tikslus (3 tikslai) ir aplinkosaugos tikslą. Rizikų valdymo srityje nurodytos 3 rizikos ir rizikų valdymo galimybės¹¹¹.

¹⁰⁹ Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių įstaigos Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamento vadovui, Vilnius, 2024, <https://ntakd.lrv.lt/lt/struktura-irkontaktine-informacija/valstybes-tarnautoju-veiklos-uzdaviniai/direktore-ritasketerskiene/tikslai-ir-lukesciai-istaigos-vadovui/> (žiūrėta 2024 m. gruodžio 21 d.).

¹¹⁰ Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriui, Vilnius, 2024, <https://migracija.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/4/6ZfLeRYBptE.pdf> (žiūrėta 2024 m. gruodžio 21 d.).

¹¹¹ Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Lietuvos Respublikos valstybinio patentų biuro direktorei Irinai Urbonei, Vilnius, 2024, <https://vpb.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/2/UB4xJjtmjVY.pdf> (žiūrėta 2024 m. gruodžio 21 d.).

Be minėtų susitarimų, atkreiptinas dėmesys ir į kitus susitarimus. Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių įstaigos Informatikos ir ryšių departamento prie Vidaus reikalų ministerijos vadovui nepasižymi ambicingais tikslais, dalis tikslų yra kasmetiniai, o ne apibrėžtam terminui, išskirtina gana netipiška rizika – atsakingų ir kompetentingų darbuotojų trūkumas¹¹². Susitarime dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių įstaigos Valstybės duomenų agentūros vadovui nurodomi strateginio veiklos plano tikslai vietoj valstybės lūkesčių ir keliamų tikslų įmonei. Šiame susitarime labai detalai nurodytas rizikų valdymas¹¹³. Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos vadovui pasižymi tuo, jog tikslų pagal veiklos rodikliai turi numatytas reikšmes nuo 2024 m. iki 2027 m.¹¹⁴ – taip užtikrinamas pažangos siekis, tačiau tuo pat metu ir didesnė atskaitomybė politikams.

Susitarimą dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Kultūros paveldo departamento prie Kultūros ministerijos vadovui pasirašė kultūros ministras ir Kultūros paveldo departamento prie Kultūros ministerijos direktorius Vidmantas Bezarus. Šiame susitarime nustatyti 3 veiklos tikslai ir atitinkami rodikliai, kurie prisideda prie tikslų pasiekimo. Rodiklių reikšmės matuojamos nuo 2024 m. IV ketv. iki 2027 IV ketv., dalis rodiklių susieti su konkrečiu terminu pagal ketvirtį¹¹⁵. Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos direktorei Godai Aleksaitei pasižymi tuo, jog yra panašus kaip ir Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Kultūros paveldo departamento prie Kultūros ministerijos vadovui, nes jame keliami keli bendri tikslai, jiems nustatyti rodikliai, kurių reikšmės stebimos nuo 2024 m. iki 2026 m., dalis rodiklių turi konkretų terminą¹¹⁶.

Iš palygintų susitarimų matyti, jog keliami tikslai labai skiriasi. Tai galima paaiškinti įstaigų skirtingu pobūdžiu, tačiau sunkiai paaiškinama tai, kad daliai aukštesniųjų vadovų keliami labai konkretūs ir daug tikslų, o kitiems aukštesniesiems vadovams – daug lengviau įgyvendinamų ir bendresnio pobūdžio tikslų. Susitarimų skirtumą dėl įstaigos pobūdžio ir padėties įvardino ir

¹¹² Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių įstaigos Informatikos ir ryšių departamento prie Vidaus reikalų ministerijos vadovui, Vilnius, 2024, <https://ird.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/3/PWabN6Rcnnw.pdf> (žiūrėta 2025 m. kovo 1 d.).

¹¹³ Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių įstaigos Valstybės duomenų agentūros vadovui, Vilnius, 2024, <https://vda.lrv.lt/lt/struktura-ir-kontaktine-informacija/valstybes-tarnautoju-uzduotys/tikslai-ir-lukesciai-istaigos-vadovui/> (žiūrėta 2025 m. kovo 1 d.).

¹¹⁴ Susitarimas dėl 2024-03-18 susitarimo Nr. 8P-24-57 „Dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos vadovui“ pakeitimo, Klaipėda, 2024, https://zuv.lrv.lt/public/canonical/1728457994/18327/ŽT_SUSITARIMAS%20SU%20VADOVU_registruotas.pdf (žiūrėta 2025 m. kovo 1 d.).

¹¹⁵ Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Kultūros paveldo departamento prie Kultūros ministerijos vadovui, Vilnius, 2024, <https://kpd.lrv.lt/public/canonical/1730100564/1438/KPD%20susitarimas.pdf> (žiūrėta 2025 m. kovo 11 d.).

¹¹⁶ Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos direktorei Godai Aleksaitei, Vilnius, 2024, [https://vvtat.lrv.lt/public/canonical/1738334450/40445/Susitarimas+VVTAT+direktorės+G.+Aleksaitės+su+TM+minis+tre.+2024+02+21+1+\(002\).pdf](https://vvtat.lrv.lt/public/canonical/1738334450/40445/Susitarimas+VVTAT+direktorės+G.+Aleksaitės+su+TM+minis+tre.+2024+02+21+1+(002).pdf) (žiūrėta 2025 m. kovo 11 d.).

valstybės tarnautojai – „skirtumai gali egzistuoti, tai normalu“¹¹⁷. Taip pat pastebėtina, jog susitarimuose labai skiriasi rizikų suvokimas. Viešojo valdymo reforma lėmė, jog bent formaliai įtvirtinti viešosios tarnybos susitarimai, kuriuose suteiktas pagrindas taikyti atsakomybę už aiškiai iškeltus tikslus ir lūkesčius.

Vertinant ar susitarimuose yra atskaitomybės deficitas, ar perteklius, ar balansas, matyti, jog tai priklauso nuo kiekvieno susitarimo turinio. Vieniems aukštesniesiems vadovams keliama daugiau tikslų, įvesti konkretūs terminai tikslams ir lūkesčiams pasiekti, kiti susitarimai nepasižymi dideliu apibrėžtumu, kas nesustiprina atskaitingumo. Taigi, tai, ar susitarimas pasižymi atskaitingumo deficitu, pertekliumi ar balansu, priklauso nuo kiekvieno susitarimo turinio.

Interviu medžiaga patvirtina, jog dažnai susitarimuose susiduriama su prastomis užduotimis – „kiek aš mačiau ten tų užduočių, tai ten vos ne aprūpinti įstaigą ten stalais ir *orgtechnika*. Nu, apie nieką yra tas pats susitarimas. Nupirkus kelis stalus formaliai jis gali būti skiriamas antrai kadencijai. Nors ten toje srityje visiškai netvarka“¹¹⁸. Kita problema, jog į susitarimus perkeliama metiniai planai – „kas atsitiko ir kelintą kolegą girdžiu, kai prirašo paklodžių biurokratai šiaip – tai yra tas pats metinis veiklos planas perkeltas į kadencijų lūkesčių susitarimus“¹¹⁹. Dar vienas paminėtinas aspektas, jog lūkesčiai gali būti nesusiję su įstaigos veikla – „lūkestis visiškai ne mūsų veiklai“¹²⁰.

Susitarimų procese išskirtinas VVA vaidmuo. Atkreiptinas dėmesys, jog VVA turėtų padėti formuluoti tikslus ir lūkesčius – „VVA užduotis yra padėti kokiam ministrui suformuluot kažkokias į kokybę nešančias užduotis“¹²¹. Šiuo atveju susiduriama su keliomis problemomis. Pirmoji problema, kad VVA neturi tinkamų svertų, kad jų būtų klausomasi – „nelabai ir sugeba, turi svertų, kad patarti“¹²². Kita problema – išteklių klausimas – „turėtų būti žmonės, kurie iš esmės vien su tuo dirba. Nu, ir mes maždaug suprantam, kad tokių žmonių ten nėra ir nelabai ten gali būti iš praktinės pusės žiūrint“¹²³. Aukštesnieji vadovai, be kita ko, kritikuoja, jog trūkų gairių iš VVA – „Nebuvo jokio, kur gal ir norėtusi kažkokio *guidance*, gairių. Dėl to, kokia forma turi būti. Vis tik reikia rėmelių – nedaugiau ten, nežinau, trijų tikslų ir taip toliau. Nu, man buvo per mažai dėl to *guidance*“¹²⁴. VVA 2024 m. ataskaitoje pabrėžiama, kad VVA „teikė konsultacijas – siekdama padėti susitarimo dalyviams suprasti ir taikyti naująją tvarką, VVA konsultavo juos telefonu ir el. paštu, interneto svetainėje publikavo informacinius pranešimus bei rengė atsakymus į dažniausiai užduodamus

¹¹⁷ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

¹¹⁸ Ten pat.

¹¹⁹ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

¹²⁰ Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi Lukošiumi, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹²¹ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

¹²² Ten pat.

¹²³ Ten pat.

¹²⁴ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

klausimus¹²⁵. Matyti, jog VVA dalyvavo procesuose, tačiau interviu medžiaga rodo, kad pritrūko aktyvesnio vaidmens.

Pažymėtina tai, jog susitarimas yra ne tik su aukštesniojo vadovu, bet iš esmės su visa įstaiga – „yra tokie strateginiai tikslai, kurie automatiškai yra, na, jau *nukaskaduojami* į visą įstaigos veiklą“¹²⁶, „aišku, natūralu – tai ne vadovo susitarimas, tai visos tarnybos susitarimas dėl to, ką mes pasieksime“¹²⁷, „iš to formuojasi, pavyzdžiui, darbuotojams metinės užduotys *pasikaskaduoja* ir taip toliau“¹²⁸. Įvertinus interviu medžiagą galima teigti, jog šį aspektą kiek kitaip vertino buvęs VVA vadovas Artūras Palekas.

Pažymėtina, jog susitarimai yra vienas iš strateginių dokumentų. Interviu kalbinti asmenys išskiria strateginių dokumentų kiekio problemą – „gaunasi, sakau, keli tokie gaisrai, lūkesčiai ir Vyriausybės programa naujosios, su kuria politikai ateina“¹²⁹, „čia tokios pinklės, kaip sakoma, paspėsti spąstai. Ir tada atėjęs bet kuris politikas gali pasinaudot tuo, ko nori. Kas jam patogiau“¹³⁰. Kitu probleminiu aspektu taip pat yra galimybė keisti susitarimus pasikeitus politinei vadovybei – „Vyriausybės keičiasi, man atrodo, tie susitarimai, kas ten progresas keliauja į šiukšliadėžę nemaža dalim atvejų“, „pas mus dažnai gan keičiasi kryptys, tai visai gali būti, kad jisai dirbo, dirbo viena kryptim ir atėjo nauja valdžia ir sako dabar eikim nauja kryptim“¹³¹. Viena iš aukštesniųjų vadovų susitarimų diskutuotinu aspektu įvardino galimybę susidoroti – „dabar tas, kas atsitiko, kad iš tikrųjų labai daug ko sąrašas punktų, ką pasieksi ir, kurio kita bloga pusė, jeigu tai yra labai detalūs tie susitarimai, tokių yra, tēra instrumentas, kaip tik susidoroti ir atleisti vadovą“¹³². Šiuo atveju susitarimas neturėtų būti pernelyg detalus, nes tai atveria galimybes politikui lengvai taikyti sankcijas aukštesniajam vadovui, kuris nesiekia ar netinkamai pasiekia viena iš tikslų ar neįvykdo lūkesčių.

Susitarimų sudarymas parodo, kad aukštesniųjų vadovų korpuse atskaitomybė susiklosto tarp aukštesniųjų vadovų ir politikų. Aukštesnieji vadovai įsipareigoja siekti politiko iškeltų tikslų ir uždavinių, o politikas stebi procesą ir turi vertinimo svertus.

Aukštesniųjų vadovų mokymasis. Valstybės tarnybos 37 straipsnyje nustatytas aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymas. Valstybės tarnybos įstatymo 37 straipsnis atkreipia dėmesį į kelis aspektus: aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymą centralizuotai organizuoja Vyriausybės įgaliota

¹²⁵ Viešojo valdymo agentūra, „Viešojo valdymo agentūros 2024 metų veiklos ataskaita“, Viešojo valdymo agentūra, Žiūrėta 2025 m. balandžio 9 d., <https://vva.lrv.lt/public/canonical/1743759931/2008/2024%20m.%20VVA%20veiklos%20ataskaita.pdf>.

¹²⁶ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

¹²⁷ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

¹²⁸ Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi Lukošiumi, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹²⁹ Ten pat.

¹³⁰ Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹³¹ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

¹³² Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

įstaiga (šiuo atveju – VVA); kompetencijų ugdymas apima įvadinį mokymą ir tęstinį kompetencijų tobulinimą; kompetencijų ugdymas grindžiamas individualių (konkrečiam vadovui reikalingų) ir bendrųjų aukštesniesiems vadovams reikalingų kompetencijų poreikio nustatymu, ugdymo kokybės ir poveikio konkreta vadovo ir įstaigos rezultatams stebėsenai ir vertinimu; kompetencijų ugdymas finansuojamas iš valstybės biudžeto asignavimų ar kitų teisėtų lėšų¹³³.

Aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymas yra viena iš naujų priemonių, atsiradusių viešojo valdymo reformos išdavoje. Svarbu pažymėti, jog dar iki viešojo valdymo reformos VVA plėtojo įstaigų vadovų tinklaveiką, organizavo mokymus įstaigų vadovams¹³⁴. Tai patvirtina ir interviu medžiaga – „VTD periodiškai irgi ugdydavo, kai iš struktūrinės paramos lėšų projektus turėdavo“¹³⁵. Pastebėtina, jog įstaigų vadovų ugdymo klausimas ne visada sulaukdavo dėmesio. Viename iš interviu valstybės tarnautojai teigė, jog įstaigų vadovų mokymų – „prie Skvernelio Vyriausybės apskritai <...> nebuvo. Argumentas buvo toks – jūs labai čia reklamuojat atranką kaip VTD daro, jeigu jūs atrenkat labai gerus, tai kam jiems mokymai“¹³⁶.

Po viešojo valdymo reformos aukštesniųjų vadovų ugdymas vyksta keliomis kryptimis – „atsirado keletas kryptių darbui su vadovais“¹³⁷. Žemiau pristatoma kiekviena iš kryptių.

Aukštesniųjų vadovų tinklaveika yra viena iš mokymų kryptių. Tinklaveikos renginiai vyksta tokiu principu – „pagal aktualijas vadovai yra kviečiami, buriami į bendrą pasikalbėjimą. Jiems yra dėstomos tam tikros aktualios temos“¹³⁸. Aukštesniųjų vadovų tinklaveikos susitikimuose aptariamos įvairios temos, pavyzdžiui, mobingas¹³⁹, darbuotojų motyvavimas¹⁴⁰, valstybės tarnybos reforma¹⁴¹,

¹³³ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, Vilnius, 1999, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 4 d.).

¹³⁴ Viešojo valdymo agentūra, „Įvyko 4-asis šiemet vadovų tinklaveikos renginys“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/ivyko-4-asis-siemet-vadovu-tinklaveikos-renginys/>

¹³⁵ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

¹³⁶ Ten pat.

¹³⁷ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

¹³⁸ Ten pat.

¹³⁹ Viešojo valdymo agentūra, „Vyko vadovų tinklaveikos renginys „Takoskyra tarp reiklumo ir mobingo“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/vyko-vadovu-tinklaveikos-renginys-takoskyra-tarp-reiklumo-ir-mobingo/>.

¹⁴⁰ Viešojo valdymo agentūra, „Rugsėji įvyko įstaigų vadovų tinklaveikos renginys“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/rugseji-ivyko-istaigu-vadovu-tinklaveikos-renginys/>.

¹⁴¹ Viešojo valdymo agentūra, „Įstaigų vadovų tinklaveikos renginys „Valstybės tarnyba ant pokyčių slenkščio“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/istaigu-vadovu-tinklaveikos-renginys-valstybes-tarnyba-ant-pokyciu-slenkscio/>.

dirbtinis intelektas¹⁴², socialiniai tinklai¹⁴³, mentorystė¹⁴⁴, savęs ir komandos pažinimas¹⁴⁵ ir kt. Aukštesnieji vadovai teigia, jog tinklaveikos renginiuose vadovai turi galimybę pabendrauti su kolegomis¹⁴⁶, užmegzti santykius, suvienyti vadovus¹⁴⁷.

Pažymėtina, jog VVA virtualios mokymosi aplinkos „Moodle“ pagalba taip pat organizuoja mokymus aukštesniesiems vadovams¹⁴⁸, taip pat mokymus „Lyderystės akademija“¹⁴⁹. Aukštesnieji vadovai pabrėžia, jog VVA siūlo platų spektrą nuotolinių mokymų – „online mokymų yra tiek, kad nespėsi visko ir išmokyti“¹⁵⁰.

Su viešojo valdymo reforma galima sieti VVA organizuojamus mokymus „Viešojo sektoriaus kompetencijų ugdymo erdvėje“¹⁵¹, taip pat mentorių mokymus „Aš – Mentorius. Praktinė įkvepiančio lyderio treniruotė“¹⁵². Mentorystės mokymai pasižymi tuo, jog yra ir individualūs – „individualus darbas, ne tik grupinis darbas su vadovais“¹⁵³. „Vadovai ten gavo *koučerius*, galėjo turėti tam tikras individualias konsultacijas, kad nesijaustų vieniši, kad galėtų ta prasme pakalbėti, po to netgi išsivystė ta idėja iki to, kad <...> Viešojo valdymo agentūra pradėjo burti tokius savanorius *koučerius*, kurie palaiko tą ryšį, jeigu tau reikia. Jeigu reikia, turi tokius kaip ir nemokamus *koučinių* seansus“¹⁵⁴. Taigi, aukštesniesiems vadovams suteikiamos ir individualios konsultacijos, kurios prisideda prie kompetencijų ugdymo.

¹⁴² Viešojo valdymo agentūra, „Šešioliiktas tinklaveikos renginys valstybės įstaigų vadovams: tobulėti padeda dirbtinis intelektas“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/sesioliktas-tinklaveikos-renginys-valstybes-istaigu-vadovams-tobuleti-padedas-dirbtinis-intelektas/>.

¹⁴³ Viešojo valdymo agentūra, „Septynioliktas tinklaveikos renginys valstybės įstaigų vadovams: kodėl svarbu būti matomais socialiniuose tinkluose“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/septynioliktas-tinklaveikos-renginys-valstybes-istaigu-vadovams-kodel-svarbu-buti-matomais-socialiniuose-tinkluose/>.

¹⁴⁴ Viešojo valdymo agentūra, „Aštuonioliktas tinklaveikos renginys valstybės įstaigų vadovams: vidinės komunikacijos ir mentorystės svarba“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/astuonioliktas-tinklaveikos-renginys-valstybes-istaigu-vadovams-vidines-komunikacijos-ir-mentorystes-svarba/>.

¹⁴⁵ Viešojo valdymo agentūra, „Devynioliktas tinklaveikos renginys valstybės įstaigų vadovams: savęs ir komandos pažinimas“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/devynioliktas-tinklaveikos-renginys-valstybes-istaigu-vadovams-saves-ir-komandos-pazinimas/>.

¹⁴⁶ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

¹⁴⁷ Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi Lukošiumi, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹⁴⁸ Viešojo valdymo agentūra, „Virtuali mokymosi aplinka – patrauklesni mokymai valstybės įmonių ir organizacijų vadovams“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/virtuali-mokymosi-aplinka-patrauklesni-mokymai-valstybes-imoniu-ir-organizaciju-vadovams/>.

¹⁴⁹ Viešojo valdymo agentūra, „Gera žinia: vadovų „Lyderystės akademijos“ ugdymo veiklos pratęstos iki 2026 m.“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/gera-zinia-vadovu-lyderystes-akademijos-ugdymo-veiklos-pratestos-iki-2026-m/>.

¹⁵⁰ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

¹⁵¹ Viešojo valdymo agentūra, „VVA pradeda viešojo sektoriaus nuotolinius mokymus įstaigų vadovams“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/vva-pradeda-viesojo-sektoriaus-nuotolinius-mokymus-istaigu-vadovams/>.

¹⁵² Viešojo valdymo agentūra, „Startavo pirmieji įstaigų vadovų mentorių mokymai“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/startavo-pirmieji-istaigu-vadovu-mentoriu-mokymai/>.

¹⁵³ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

¹⁵⁴ Ten pat.

Vystant aukštesniųjų vadovų kompetencijas yra pasitelkiamos ir aukštosios mokyklos. VVA yra sudariusi sutartį su ISM Vadybos ir ekonomikos universitetu¹⁵⁵. Aukštesnieji vadovai yra patenkinti ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto vykdomu kompetencijų ugdymu – „gauname ISM vadovo lygio mokymus“¹⁵⁶, „pakankamai tokie stiprūs ir orientuoti jau tie mokymai į tokius šiuolaikinius dalykus, į šiuolaikinę vadybą“¹⁵⁷. Matyti, jog yra skiriamas dėmesys aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymui – investuojama į kokybiškus ir pridėtinę vertę kuriančius mokymus.

Atkreiptinas dėmesys, nors aukštesnieji vadovai jaučiasi vieniši¹⁵⁸, tačiau vadovams nėra lengva dalyvauti VVA organizuojamuose mokymuose – „sunku“¹⁵⁹, „turi turėti sukūręs pas save sistemą, turi turėti pavaduotoją, turi turėti kažką, kai jo nėra, kad galėtų vadovauti. Vėlgi, tiesiai kalbant – ne visi vadovai yra susikūrę normalią komandą, kad tą galėtų“¹⁶⁰. VVA 2024 m. ataskaita rodo, kad VVA organizuojamuose renginiuose dalyvavo 224 aukštesnieji vadovai¹⁶¹.

Aukštesniųjų vadovų ugdymui buvo skirti du milijonai eurų¹⁶². Aukštesnieji vadovai laikosi pozicijos, jog po viešojo valdymo reformos iš esmės pasikeitė aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymas – „iš esmės pasikeitė, labai“¹⁶³, „požiūris <...> pasikeitė, ko vadovams labiau reikia“, „stipresni mokymai, orientuoti būtent vadovą“¹⁶⁴. VVA organizuojamame kompetencijų ugdyme dalyvauja tie aukštesnieji vadovai, kurie mato prasmę ir pridėtinę vertę – „apie pažangius vadovus tie, kurie norintys augti, tobulėti. Tie matai ir lanko, ir ateina, ir mato pridėtinę vertę, ir kokybę. Tie, kurie paskendę, administratoriai rutininiai, tie ne“¹⁶⁵.

Galima pagrįstai teigti, kad aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymas yra menkai susijęs su atsakomybe ir atskaitomybe. Kompetencijų ugdymas gali motyvuoti vadovus, kad įvykdytų jiems patikėtas užduotis (tikslus) ir pareigas, tarnauti kitiems (nesielgti savanaudiškai, o siekti bendrų interesų). Kompetencijų ugdymas prisideda prie to, jog aukštesniųjų vadovų korpuse dirbtų kvalifikuoti, gebantys prisitaikyti prie naujovių aukštesnieji vadovai, veikiantys pagal teisės aktų reikalavimus. Nors aukštesniųjų vadovų mokymas formaliai yra naujovė, tačiau faktiškai – tęstinė

¹⁵⁵ Ten pat.

¹⁵⁶ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

¹⁵⁷ Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi Lukošiumi, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹⁵⁸ Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹⁵⁹ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

¹⁶⁰ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

¹⁶¹ Viešojo valdymo agentūra, „Viešojo valdymo agentūros 2024 metų veiklos ataskaita“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. balandžio 9 d., <https://vva.lrv.lt/public/canonical/1743759931/2008/2024%20m.%20VVA%20veiklos%20ataskaita.pdf>.

¹⁶² Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹⁶³ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

¹⁶⁴ Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi Lukošiumi, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹⁶⁵ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

veikla. Galima sutikti su Lietuvos transporto administracijos direktoriaus nuomone, jog aukštesniųjų vadovų ugdymo pokyčiui nereikėjo teisėkūrinių sprendimų ir viešojo valdymo reformos¹⁶⁶.

Stebėtojų tarybos. 2023 m. lapkričio 16 d. Seimas priėmė naujos redakcijos Biudžetinių įstaigų įstatymą, kurio 12 straipsnyje numatytos stebėtojų tarybos. Pagal Biudžetinių įstaigų 12 straipsnį išskirtini šie aspektai, susiję su stebėtojų tarybomis: stebėtojų taryba gali būti sudaroma savininko teisės ir pareigas įgyvendinančios institucijos iniciatyva ir jos sprendimu; stebėtojų tarybos nesudaromos: 1) Seimo kanceliarijoje, 2) Prezidento kanceliarijoje, 3) Vyriausybės kanceliarijoje, 4) teismuose, 5) ministerijose, 6) biudžetinėse įstaigose, kuriose tarnybą reglamentuoja įstatymu patvirtintas statutas, 7) biudžetinėse įstaigose, kurios priskiriamos teisėsaugos institucijoms, 8) biudžetinėse įstaigose, priklausančiose krašto apsaugos sistemai, 9) biudžetinėse įstaigose, kurių veiklą reguliuojantys specialieji įstatymai nustato pareigą šiose biudžetinėse įstaigose sudaryti kitokius, nei reglamentuoja šis įstatymas, kolegialius organus, kuriems nustatoma analogiška kaip stebėtojų tarybai kompetencija, 10) biudžetinėse įstaigose, kurių nepriklausomumas atliekant įstatymų nustatytas funkcijas ir priimant sprendimus turi būti užtikrintas vadovaujantis Europos Sąjungos ir nacionalinės teisės aktais, 11) savivaldybių biudžetinėse įstaigose¹⁶⁷. Interviu medžiaga rodo, jog stebėtojų tarybos ateityje galėtų atsirasti savivaldybių biudžetinėse įstaigose – „savivaldybės galbūt kažkada ateityje ir galėtų tam tikra apimtimi turėti stebėtojų tarybas“¹⁶⁸.

Stebėtojų tarybų tikslas – „norėjosi, kad įstaigose biudžetinėse atsirastų tam tikras toks tarpininkas, kuris padėtų steigėjui, o formuluotė – kelti tikslus ir prižiūrėti pačios įstaigos veiklą“¹⁶⁹, „duoti nepriklausomą, nešališką informaciją steigėjui, savininko teisės įgyvendinančiam asmeniui, apie tai, kaip gyvena biudžetinė įstaiga“¹⁷⁰.

Pažymėtina, jog „pradžioje, kai buvo kuriama koncepcija, kas galėtų būti biudžetinėje įstaigoje, tai buvo matymas turėti panašiai kaip valdybas įmonėse, kaip viešosiose įstaigose, tačiau pagal teisinę formą pasimatė, kad biudžetinės įstaigos kaip ir negali turėti tokio darinio“¹⁷¹. Šią poziciją patvirtina ir kito interviu medžiaga – „mūsų pirmi projektai pateikti subjektams derinti buvo su valdybomis biudžetinėse įstaigose, o ne tarybomis“¹⁷². Stebėtojų tarybų opcija biudžetinėse įstaigose atsirado tik kaip kompromisinis variantas, o pirminė idėja buvo valdybos.

¹⁶⁶ Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi Lukošiumi, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹⁶⁷ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymo Nr. I-1113 pakeitimo įstatymas*, Vilnius, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/93b03060887611ee9ee3e4a7f62b7a26> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.).

¹⁶⁸ Interviu su valstybės tarnautoju, 2024 m. balandžio 9 d., gyvai.

¹⁶⁹ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

¹⁷⁰ Interviu su valstybės tarnautoju, 2024 m. balandžio 9 d., gyvai.

¹⁷¹ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

¹⁷² Interviu su valstybės tarnautoju, 2024 m. balandžio 9 d., gyvai.

Stebėtojų tarybos yra vienas iš naujų priežiūros ir kontrolės mechanizmų, kuriuo sudaryta galimybė naudotis įvykus viešojo valdymo reformai. Savininko teises įgyvendinančiam asmeniui tenka svarbi užduotis – „stebėtojų tarybai užduotį formuoja savininko teises įgyvendinanti įstaiga“¹⁷³. Stebėtojų taryba sudaroma savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos sprendimu.

Biudžetinių įstaigų 13 straipsnyje nustatyta stebėtojų tarybos kompetencija – stebėtojų taryba savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai teikia: 1) išvadas dėl biudžetinės įstaigos veiklos planavimo dokumentų, metinių ataskaitų rinkinio, išlaidų sąmatų turinio (šiuose dokumentuose teikiamos informacijos); 2) pasiūlymus dėl geresnio biudžetinės įstaigos veiklos organizavimo, geresnio vidaus administravimo funkcijų atlikimo; 3) išvadas dėl biudžetinės įstaigos vidaus kontrolės sistemos veikimo; 4) išvadas ar pasiūlymus dėl kitų su biudžetinės įstaigos veikla susijusių klausimų, kuriuos pateikia savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija. Atkreiptinas dėmesys, jog stebėtojų taryba savo sprendimu nurodytas išvadas ir pasiūlymus gali teikti ir biudžetinės įstaigos vadovui, stebėtojų tarybos pateiktos išvados ir pasiūlymai savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai ir biudžetinės įstaigos vadovui nėra privalomi¹⁷⁴.

Stebėtojų tarybų praktinis įvedimas biudžetinėse įstaigose rodo, jog tai yra ne taisyklė, o labai reta išimtis. Interviu medžiaga patvirtina, jog šiuo metu nėra sudarytos nė vienos stebėtojų tarybos biudžetinėse įstaigose – „šiai dienai mes neturime nei vienos stebėtojų tarybos“¹⁷⁵.

Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2024 m. rugpjūčio 27 d. įsakymu Nr. 3D-611 „Dėl Žemės ūkio ministro 2023 m. gruodžio 28 d. įsakymo Nr. 3D-906 „Dėl Nacionalinio maisto ir veterinarijos rizikos vertinimo instituto nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“ sudaryta galimybė Nacionaliniame maisto ir veterinarijos rizikos vertinimo institute žemės ūkio ministro sprendimu sudaryti stebėtojų tarybą¹⁷⁶. Nors Nacionaliniame maisto ir veterinarijos rizikos vertinimo institute sudarytos teisinės prielaidos stebėtojų tarybos sudarymui, tačiau šia galimybe vis dar nėra pasinaudota, t. y., nesudaryta stebėtojų taryba. Identiška situacija susiklosčiusi ir Valstybinėje augalininkystės tarnyboje prie Žemės ūkio ministerijos¹⁷⁷, Žuvininkystės tarnyboje prie Lietuvos

¹⁷³ Ten pat.

¹⁷⁴ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymo Nr. I-1113 pakeitimo įstatymas*, Vilnius, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/93b03060887611ee9ee3e4a7f62b7a26> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.).

¹⁷⁵ Interviu su valstybės tarnautoju, 2024 m. balandžio 9 d., gyvai.

¹⁷⁶ Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministras, *Dėl žemės ūkio 2023 m. gruodžio 28 d. įsakymo Nr. 3D-906 „Dėl Nacionalinio maisto ir veterinarijos rizikos vertinimo instituto nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=4pkxne5h9&documentId=a00b602264ab11efad96fef38de4d94a&category=TAD> (žiūrėta 2025 m. kovo 9 d.).

¹⁷⁷ Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministras, *Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. gegužės 24 d. įsakymo Nr. 3D-490 „Dėl Valstybinės augalininkystės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos nuostatų ir administracijos struktūros patvirtinimo“ pakeitimo*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3be0b1124eab11ef9b12efafb020f14?jfwid=-12a3qij3k0> (žiūrėta 2025 m. kovo 9 d.).

Respublikos žemės ūkio ministerijos¹⁷⁸. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2024 m. rugsėjo 25 d. nutarimu Nr. 820 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 23 d. nutarimo Nr. 244 „Dėl Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamento nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“ taip pat sudarytos teisinės prielaidos NTAKD sudaryti stebėtojų tarybą¹⁷⁹. Kaip ir aukščiau minėtose įstaigose, NTAKD nėra sudaryta stebėtojų taryba. Pažymėtina, jog Vidaus reikalų ministerija siūlė Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centre sudaryti stebėtojų tarybą¹⁸⁰, tačiau minėtoje organizacijoje buvo sudaryta Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centro taryba, o ne stebėtojų taryba¹⁸¹. Stebėtojų tarybų klausimas spęstas ir dėl kitų institucijų, pavyzdžiui, VMVT¹⁸², VVA¹⁸³, Centrinės projektų valdymo agentūros¹⁸⁴. Viena iš aukštesniųjų vadovų interviu metu taip pat teigė, jog vadovaujamoje įstaigoje svarstė stebėtojų tarybos klausimą.

Atlikus empirinę analizę išskirtinos pagrindinės priežastys, kodėl nėra steigiamos stebėtojų tarybos. Pirmąją priežastimi galima laikyti finansinę našta – „atsargus požiūris į pinigus“, „stebėtojų tarybos išlaikymas yra steigėjo išlaidos“¹⁸⁵, „tai viena iš priežasčių turbūt yra finansai“, „nemaži įstaigoms pinigai“¹⁸⁶, „mokėt jiems dar reikia“, „papildomų biudžeto lėšų reikia, nieks neskiria“¹⁸⁷. Antrąją priežastimi įvardintina perteklinė biurokratinė našta – „kad kai kurios įstaigos vertina kaip perteklinę biurokratinę našta“¹⁸⁸. Trečiąją priežastimi galėtų būti abejojimas stebėtojų tarybų nauda – „o nauda praktinė kažkokia labai abejotina“¹⁸⁹. Ketvirtąją priežastimi įvardintina viešojo valdymo specialistų trūkumas – „viešojo valdymo specialistų, kurie kompetentingai valdytų tas įstaigas, kartais

¹⁷⁸ Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministras, *Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos nuostatų patvirtinimo*, Vilnius, 2010, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.368075/asr> (žiūrėta 2025 m. kovo 9 d.).

¹⁷⁹ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 23 d. nutarimo Nr. 244 „Dėl Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamento nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ab5885867ef411ef84ff9693ecd03ff5?jfwid=-4mbsyg52s> (žiūrėta 2025 m. kovo 9 d.).

¹⁸⁰ BNS, „Vyriausybė pritaria Genocido tyrimo centro pertvarkai, pasisako už stebėtojų tarybą“, LRT, žiūrėta 2025 m. kovo 9 d., https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/2279468/vyriausybepritaria-genocido-tyrimo-centro-pertvarkai-pasisako-uz-stebetoju-taryba?srltid=AfmBOor8VvtmuWmF3T5e8Qk0R9831-MmYtvhLaiDIQBOto3HAh_nPLzB.

¹⁸¹ Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centro tarybos sudarymo*, Vilnius, 2024, https://www.genocid.lt/UserFiles/File/Centro_taryba/20241107_nutarimas.pdf (žiūrėta 2025 m. kovo 9 d.).

¹⁸² Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. liepos 28 d. nutarimo Nr. 744 „Dėl Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“ projektas*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/82f13f0049a311efb121d2fe3a0eff27?jfwid=-kecbwk4rz> (žiūrėta 2025 m. kovo 9 d.).

¹⁸³ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2023 m. rugpjūčio 30 d. nutarimo Nr. 693 „Dėl Viešojo valdymo agentūros organizacinės formos pakeitimo, Viešojo valdymo agentūros nuostatų ir administracinės struktūros patvirtinimo“ pakeitimo*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/143502731f3911efb121d2fe3a0eff27?jfwid=-fh9zla0aq> (žiūrėta 2025 m. kovo 9 d.).

¹⁸⁴ Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹⁸⁵ Interviu su valstybės tarnautoju, 2024 m. balandžio 9 d., gyvai.

¹⁸⁶ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

¹⁸⁷ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

¹⁸⁸ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

¹⁸⁹ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

rinkoje nėra daug¹⁹⁰. Penktoji priežastis – stebėtojų tarybų įgaliojimai – „padarytos tokios su mažai galių ir tada ir naudos iš jų taip matoma, kad matyt nėra tada“¹⁹¹, „įgaliojimų didelių nenumatyta“¹⁹². Šeštoji priežastis galėtų būti biudžetinių įstaigų dydis – „įstaigos yra mažutės <...> tiems penkiasdešimt žmonių priežiūros papildomi organai tai labai keistai atrodo“¹⁹³. Septintąją priežastimi galėtų būti stebėtojų tarybų sudėtis – „naudos būtų, jeigu kaip tik tu galėtum išorinius ekspertus, išorinę patirtį, nepriklausomus narius pasitelkt“¹⁹⁴, „nuleis iš ministerijos kokią eilinę žiurkę. Atsiprašau, kuri žiūrės siaurai ir bukai, ir tai nėra valdyba, kur žinai proveržio žmonės, pokyčio žmonės“¹⁹⁵. Paskutinioji priežastis – pasitikėjimo trūkumas – „nėra nei vienos praktikos, nu, nėra ir pasitikėjimo“¹⁹⁶.

Vertintina, jog stebėtojų tarybų atsiradimas pirmiausia galėtų vykti Vyriausybei pavaldžiose biudžetinėse įstaigose – „horizontaliose įstaigose, kuriose reikia suderinti tam tikrus horizontalius tikslus, kur yra keletas veiklos sričių, tam, kad būtų lengviau susitarti ir padėti tiek pačiam, sakysime, vadovą kryptingai nukreipti į jo veiklą, į iškelto tikslus, tuo pačiu steigėjui, kad steigėjas turėtų profesionalią pagalbą valdant tas įstaigas“¹⁹⁷, „girdisi labiau Vyriausybės įstaigų kontekste, kad būtų poreikis“¹⁹⁸. Tačiau šiuo atveju galima matyti ir savotišką pasipriešinimą bei abejones iš Vyriausybės kanceliarijos (toliau – LRVK) – „Vyriausybės kanceliarija nėra pasirengusi išlaidauti ant stebėtojų tarybos narių atlygio“¹⁹⁹.

Nors Biudžetinių įstaigų įstatyme sudaryta galimybė biudžetinėse įstaigose sudaryti stebėtojų tarybas, tačiau šiam pokyčiui įgyvendinti reikia keisti įstaigų nuostatus, kurie gali būti patvirtinti netgi Vyriausybės nutarimų lygmenyje. Nuostatų keitimas gali užtrukti, tačiau pažymėtina, kad nuostatų pakeitimas savaime dar nesudaro pokyčio, nes stebėtojų tarybų sudarymui svarbus ir nusistovėjusių praktikų keitimas, ryžtas bei prasmės matymas stebėtojų tarybose. Šiuo metu susiklosčiusi situacija rodo, kad bent iš dalies trūksta ryžto politikams. Ryžto trūkumą galima suprasti įvertinant anksčiau išskirtus stebėtojų tarybų nesteigimo priežastis. Nors stebėtojų tarybos bent iš dalies yra įrankis sustiprinti aukštesniųjų vadovų kontrolę ir atskaitomybę, tačiau interviu medžiaga rodo, jog stebėtojų tarybų sukūrimas biudžetinėse įstaigose nebūtinai vertinamas kaip susijęs su atskaitomybės didėjimu

¹⁹⁰ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

¹⁹¹ Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi Lukošiumi, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹⁹² Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹⁹³ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

¹⁹⁴ Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi Lukošiumi, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

¹⁹⁵ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

¹⁹⁶ Interviu su valstybės tarnautoju, 2024 m. balandžio 9 d., gyvai.

¹⁹⁷ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

¹⁹⁸ Interviu su valstybės tarnautoju, 2024 m. balandžio 9 d., gyvai.

¹⁹⁹ Ten pat.

– „tai čia nieko nesusiję su vadovo atskaitomybe ir atsakomybe“²⁰⁰, „nesiečiau šito dalyko“²⁰¹. Pagrįstai galima vertinti, jog artimoje ateityje, tikėtina, situacija kardinaliai nepasikeis ir stebėtojų tarybos iš išimties netaps taisykle. Be to, šis institutas gali būti vertinimas ir kaip *ultima ratio* priemonė – „kaip vaistas, ten, kur būtina“²⁰².

Nors stebėtojų tarybos ir galėtų būti kaip papildomas aukštesniųjų vadovų atskaitomybės dėmuo, kuo abejoja dalis asmenų, tačiau praktika rodo, kad šis instrumentas nėra naudojamas. Praktikoje pritaikius stebėtojų tarybų institutą būtų galima vertinti ar jis turi įtakos aukštesniųjų vadovų ir politikų atskaitomybės santykiams.

Aukštesniųjų vadovų atlygis. Pagal Valstybės tarnybos įstatymo 7 straipsnio 2 dalį minimalūs valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų pareigybių grupių pareiginių algų koeficientai ar koeficientų intervalai pateikiami šio įstatymo 1 ir 2 prieduose. Įstatymo 2 priede išskirtos šios asmenų grupės: 1) Seimo kancleris, Vyriausybės kancleris, Prezidento kanceliarijos kancleris; 2) Vyriausybės įstaigos vadovas, Nacionalinės teismų administracijos vadovas, direktorius, viršininkas (įstaigos vadovas); 3) savivaldybės kontrolierius, savivaldybės administracijos direktorius. Minėtų kategorijų asmenų pareiginės algos koeficientai varijuoja taip: 1) 3,98; 2) 1,59-3,98; 3) 1,50-3²⁰³.

Matyti, jog pirmos grupės pareigybių atlyginimas yra fiksuotas, antrosios ir trečiosios grupių įstaigų vadovų atlyginimas gali plačiai skirtis. Ankstesnės redakcijos Valstybės tarnybos įstatyme buvo nustatyta daugiau pareigybių grupių, susijusių su įstaigų vadovais: 1) Seimo kancleris (pareiginės algos koeficientas – 22); 2) Vyriausybės įstaigos vadovas, Nacionalinės teismų administracijos vadovas, direktorius (taikoma įstaigos vadovui, kai įstaiga veikia visoje valstybės teritorijoje), teismo kancleris (pareiginės algos koeficientai 19,5–21,5, 18,5–21, 17–19,5); 3) Vyriausybės kanclerio pavaduotojas, direktorius (taikoma įstaigos vadovui, kai įstaiga veikia ne visoje valstybės teritorijoje) (pareiginės algos koeficientai 18,7–20,5, 17,9–20, 16,2–19); 4) Nacionalinio krizių valdymo centro vadovas (pareiginės algos koeficientas – 18,7-20); 5) Vyriausybės įgaliotinis, savivaldybės administracijos direktorius (pareiginės algos koeficientai 17,8–19, 16,2–18,5, 14,5–17,5). Atkreiptinas dėmesys, kad ankstesnės redakcijos Valstybės tarnybos įstatyme buvo išskirtos 3 įstaigų grupės²⁰⁴.

Pagal Valstybės tarnybos 20 straipsnio 1 dalį įstaigų vadovų pareiginė alga nustatoma pagal pareigybei šio įstatymo 2 priede nustatytą pareiginės algos koeficientą arba iš pareigybei nustatyto pareiginės algos koeficientų intervalo, atsižvelgiant į valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos

²⁰⁰ Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²⁰¹ Interviu su valstybės tarnautoju, 2024 m. balandžio 9 d., gyvai.

²⁰² Ten pat.

²⁰³ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, Vilnius, 1999, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 4 d.).

²⁰⁴ Ten pat.

veiklos pobūdį, jos dydį, santykį su pavaldžiais ir nepavaldžiais subjektais, jos veiklos ir sprendimų galiojimo ribas, vadovaujantis Vyriausybės patvirtintais valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vertinimo kriterijų įverčiais. Jeigu pareiginė alga nustatoma iš pareigybei nustatyto pareiginės algos koeficientų intervalo, pareiginės algos koeficientą nustato valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo²⁰⁵.

Vyriausybės 2023 m. lapkričio 8 d. nutarimu Nr. 858 patvirtinto Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vertinimo kriterijų įverčių aprašo (toliau – Aprašas Nr. 3) 2 punkte nustatyta, jog nustatant valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos vadovo pareiginės algos koeficientą, yra atliekamas valstybės ir savivaldybės institucijos ar įstaigos įvertinimas pagal šiame Apraše nustatytus kriterijus. Apraše Nr. 3 nustatyti, pavyzdžiui, tokie kriterijai: valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos veiklos pobūdis; valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos dydis; valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos santykis su pavaldžiais ir nepavaldžiais subjektais ir kt.²⁰⁶ Buvęs VVA vadovas kritikuoja aukštesniųjų vadovų atlyginimo nustatymo mechanizmą – „sukvalifikavo įstaigas pagal kategorijas. Tai reiškia, į tą kategoriją, kad tu gautum septynis tūkstančius, pateko tikrai gal VMI, gal dar kažkas ir labai mažos kategorijos, nes vėl uždėjo kažkokius nesąmoningus kriterijus, kažkokias tai klasifikacijas“²⁰⁷. Atlyginimo faktinio dydžio priklausomybę įstaigos sričiai patvirtina ir vieno iš interviu medžiaga²⁰⁸.

Pažymėtina, jog dauguma įstaigų neskelbia informacijos apie aukštesniųjų vadovų darbo užmokestį. Empirinė analizė rodo, kad aukštesniųjų vadovų darbo užmokesčio pokytis nuo 2023 m. iki 2024 m. yra labai skirtingas daugelyje įstaigų. Dalyje įstaigų matomas ryškus aukštesniųjų vadovų darbo užmokesčio padidėjimas – Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūroje, Nacionalinė mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos, Valstybinėje duomenų apsaugos inspekcijoje, Valstybinėje saugomų teritorijų tarnyboje prie Aplinkos ministerijos; dalyje įstaigų pokyčio iš esmės nebuvo – Kultūros paveldo departamente prie Kultūros ministerijos, Lietuvos transporto saugos administracijoje, Valstybės dokumentų technologinės apsaugos tarnyboje prie Finansų ministerijos. Analizuoti atvejai rodo, kad darbo užmokestis, be kita ko, yra susijęs ir su tuo, nuo kada pareigas eina aukštesnieji vadovai. Gana ryškų darbo užmokesčių pokytį galima matyti tose įstaigose, kuriose vadovai pareigas pradėjo eiti nuo 2023 m. – Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūroje, Nacionalinėje mokėjimo agentūroje prie Žemės ūkio ministerijos (pareigas pradėjo eiti nuo 2023 m. lapkričio mėnesio),

²⁰⁵ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, Vilnius, 1999, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 4 d.).

²⁰⁶ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vertinimo kriterijų įverčių aprašo patvirtinimo*, Vilnius, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/7d2624317fd411eeaedfbb6d38423c2d?jfwid=-12v68h0uqf> (žiūrėta 2025 m. sausio 3 d.).

²⁰⁷ Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²⁰⁸ Interviu su aukštesniuoju valstybės tarnautoju, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

Valstybinėje duomenų apsaugos inspekcijoje (pareigas pradėjo eiti nuo 2023 m. vasario mėnesio), Valstybinėje saugomų teritorijų tarnyboje prie Aplinkos ministerijos. Šiuo atveju taip pat matyti skirtumas tose įstaigose, kuriose aukštesnieji vadovai dirba ilgesnį laiko tarpą darbo užmokesčio pokytis buvo mažas – Kultūros paveldo departamento prie Kultūros ministerijos direktorius pareigas eina nuo 2018 m. gruodžio mėnesio, Lietuvos transporto saugos administracijos direktorius pareigas eina nuo 2018 m. sausio mėnesio, Migracijos departamento direktorė pareigas eina nuo 2016 metų²⁰⁹. Viename iš interviu buvo teigiama, kad „kai tu ateini nuo nulio, tai visą laiką gali užsikelt kainą aukščiau“²¹⁰. Tai reiškia, jog naujai atėjusiems vadovams yra lengviau išsiderėti didesnę darbo užmokestį nei seniau įstaigose dirbantiems vadovams. Viena iš aukštesniųjų vadovų, dirbančių nuo 2022 m., patvirtino, jog ji save laiko tokio variantu²¹¹, kuriai atlyginimas taip nekilo kaip kitiems po reformos į pareigas atėjusiems vadovams.

Interviu medžiaga rodo, jog nėra vieningo sutarimo, ar kilo aukštesniųjų vadovų atlyginimas. Vieni teigė, jog „ūgtelėjo, bet ne taip esmingai“²¹², buvo nuomonių, kad „padidėjo ne tiek, kiek buvo kalbėta“²¹³, kiti nepajuto atlyginimo kilimo²¹⁴. Analizė rodo, jog aukštesniųjų vadovų atlyginimas galėjo pakilti apie 25 procentais²¹⁵, nors interviu kalbinti asmenys teigė, kad pokytis yra apie 10 procentų. Tiesa, šie duomenys neatspindi visų aukštesniųjų vadovų atlyginimo, tačiau parodo tendenciją, kad aukštesniųjų vadovų korpuse kilo atlyginimas. Pažymėtina, jog pasikeitus politinei valdžiai yra ir atlyginimo mažinimo atvejų – „Naujasis vadovas nukirto man atlyginimą praktiškai tūkstančiu eurų“²¹⁶. Atkreiptinas dėmesys, jog aukštesniųjų vadovų atlyginimo kaitai gali turėti įtakos ir neformalių priemonių panaudojimas – „Turėjome *de facto* netgi tokią situaciją, kad pakėlus atlyginimus pasirodo, kad vadovai gavo tą patį atlyginimą, nes jiems buvo skiriami įvairūs priedai, priemokos ir taip toliau, kas *de facto* sudarė didįjį atlyginimą, kurį bandėme pakelti“²¹⁷.

Analizė rodo, jog iki viešojo valdymo reformos aukštesniųjų vadovų pareiginės algos koeficientai buvo daug griežčiau reglamentuoti, t. y., nustatyti nepaliekant didesnės diskrecijos laisvės į pareigas priimančiam politikui nustatyti koeficientą. Po viešojo valdymo reformos politikams paliekama daugiau veiklos vertinimo svertų, skatinimo mechanizmų.

Aukštesniųjų vadovų pareiginės algos koeficientų dydžio parinkimo klausimo suteikimas politikams suteikia didesnę kontrolę, taip pat bent iš dalies sustiprina vertinimo mechanizmo reikšmę,

²⁰⁹ Žr. Priedas Nr. 1: Aukštesniųjų vadovų darbo užmokesčio lentelė.

²¹⁰ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

²¹¹ Interviu su aukštesniuoju vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

²¹² Ten pat.

²¹³ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

²¹⁴ Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi Lukošiumi, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²¹⁵ Žr. Priedas Nr. 1: Aukštesniųjų vadovų darbo užmokesčio lentelė.

²¹⁶ Interviu su aukštesniuoju vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

²¹⁷ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

nes politikas turi galimybes keisti aukštesniojo vadovo pareiginės algos koeficientą. Tačiau pažymėtina, jog aukštesnieji vadovai, be kita ko, pareiginės algos dydį sieja ir su lojalumu – „jeigu lojalumas yra, jeigu tavo žmogus naujai priimtas, galima atlyginimą aukštesnį nustatyti“²¹⁸. Dėl to bent iš dalies galima matyti politikų įtakos sustiprėjimą. Į pareigas priimančios politikos nors ir turi diskrecijos teisę nuspręsti koks konkretus pareiginės algos koeficientas bus skiriamas aukštesniajam vadovui, tačiau turi atsižvelgti ir į kitus, nesusijusius su pasiektais tikslais ir lūkesčiais rezultatus.

Atlyginimo klausimas yra viena iš viešosios tarnybos susitarimo dedamųjų. Šiuo atveju atlyginimas kaip viena iš viešosios tarnybos susitarimo dedamųjų ne visiškai priklauso nuo aukštesniojo vadovo pasiektų rezultatų, o ir nuo kitų veiksnių. Šiuo aspektu tai neprideda prie atsakomybės ir atskaitingumo didinimo aukštesniųjų vadovų korpuse. Tačiau akcentuotina, jog politikas turi gana didelę diskreciją spręsti dėl atlyginimo dydžio (plačios vadinamosios „šakutės“), kas sustiprina atskaitomybę ir kontrolę. Taigi, viešojo valdymo reforma suteikė didesnę aukštesniųjų vadovų atlyginimo lankstumą, tačiau faktinis darbo užmokesčio dydis priklauso nuo į pareigas priimančio politiko pozicijos ir kitų veiksnių.

Aukštesniųjų vadovų veiklos vertinimas. Valstybės tarnybos įstatymo 18 straipsnio 2 dalyje nustatyta, jog įstaigos vadovo tarnybinės veiklos vertinimo tikslas – nustatyta tvarka įvertinti jo kompetenciją ir pasiektus rezultatus įgyvendinant susitarimą dėl pagrindinių kadencijos laikotarpio ir (ar) tam tikrų jo etapų veiklos tikslų ir rezultatų. Įstaigos vadovą į pareigas priimančias asmuo, o kai įstaigos vadovą į pareigas priima kolegiali institucija, – šios institucijos vadovas, tiesioginis karjeros valstybės tarnautojo ar laikinojo valstybės tarnautojo vadovas valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą gali įvertinti taip: 1) viršijanti lūkesčius; 2) atitinkanti lūkesčius; 3) iš dalies atitinkanti lūkesčius; 4) neatitinkanti lūkesčių²¹⁹. Pagrindinis aukštesniojo vadovo veiklos vertinimo tikslas – įvertinti aukštesniojo vadovo pasiektus tikslus ir lūkesčius. Vertinimas yra vienas iš viešosios tarnybos susitarimų veiklos valdymo ciklo etapų.

Po viešojo valdymo reformos aukštesniųjų vadovų vertinimas siejamas su susitarimų įgyvendinimu. Šiuo metu įtvirtintą aukštesniųjų vadovų veiklos vertinimą galima laikyti kaip skaidresnį, nes į pareigas priimančios politikos vertina iš anksto sudarytame susitarime nustatytus rodiklius. Tačiau matyti atvejų, kai aukštesnieji vadovai nėra iki galo įsitikinę, kad veiklos vertinimas siejamas tik su susitarimo įgyvendinimu – „praeitos kadencijos mano tarsi lūkesčius gal ir įvykdei,

²¹⁸ Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi Lukošiumi, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²¹⁹ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, Vilnius, 1999, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 9 d.).

bet šiaip kažkur gal buvo nuomonių nesutapimas ir tada vertinimas vis tiek ten nebus labai ten gerai ir man įtakos neturės nei atlyginime, nei niekur“²²⁰.

Aukštesniųjų vadovų rezervas. Aukštesniųjų vadovų rezervą viena iš buvusių politikos formuotojų apibūdino taip – „pagrindinė idėja, kad turėti duomenų bazę apie vadovus, juos iš ten bandyti prisikalbinti į naujus konkursus, ir tam, kad jeigu vadovas, na, gal konkursą nelaimi, liktų su galimybe tobulėti, kad jis nebūtų paliktas kažkur tai užribyje, kad galėtų turėti visą spektrą galimybių toliau tobulinti savo žinias. Neretai būna, kad Seimo arba Prezidento skiriami pareigūnai, o, na, nėra ten konkurso. Prezidentas renkasi, arba Seimas renkasi. Mintis buvo, kad iš to rezervo irgi būtų galima turėti tam tikrą pasirinkimą, kai reikia paskirti kažkokį pareigūną. Ateina diena ir nežinai ką skirti – tai va sąrašas žmonių, kurie galėtų irgi pakankamai pasitarnauti skiriant pareigūnus“²²¹. Formaliai rezervo formavimo tikslas – telkti kompetentingus asmenis, siekiant kuo geriau panaudoti jų vadybines ir lyderystės kompetencijas, teikiant rezerve esantiems asmenims informaciją apie naujas karjeros galimybes valstybės tarnyboje²²². Nors deklaruotas gana aiškus tikslas, tačiau vyko diskusijos dėl rezervo prasmės – „nes vis tiek mes kviesim visą visumą žmonių“²²³, „kam tas rezervas, tai niekas nežino kam reikia“²²⁴. Aukštesniųjų vadovų rezerve esantys asmenys lygiomis teisėmis su kitais asmenimis gali dalyvauti konkursuose, jiems nėra ir negali būti taikomos išimtys ar lengvatos.

Galima daryti prielaidą, jog nebuvo tarpinstitucinio sutarimo dėl aukštesniųjų vadovų rezervo. Tai pagrindžia interviu su buvusiu VVA vadovu Artūru Paleku medžiaga – „politikai uždėjo kaip ir plytą ant mūsų ir sako, jūs privalot tą daryt“²²⁵. Šiuo atveju galėjo pritrūkti VVA palaikymo rezervui (kaip iš rezervą administruojančios institucijos). Taip pat pažymėtina, kad viešojo valdymo reformos kontekste rezervas nėra pagrindinis prioritetas, tai patvirtina ir interviu su valstybės tarnautojais²²⁶.

Į rezervą gali būti įtraukti: 1) įstaigų vadovai, kuriems iki kadencijos pabaigos liko ne daugiau kaip 6 mėnesiai; 2) kadenciją pabaigę įstaigų vadovai, bet ne vėliau kaip per 6 mėnesius nuo jų kadencijos pabaigos; 3) bent vieną kadenciją pabaigę buvę Seimo, Prezidento ar Vyriausybės paskirti valstybės pareigūnai – valstybės institucijų ir įstaigų vadovai, bet ne vėliau kaip per 6 mėnesius nuo jų kadencijos pabaigos; 4) pretendentai į įstaigų vadovų pareigas, dalyvavę kompetencijų vertinime ir jų visų kompetencijų raiškos lygis yra ne žemesnis nei vidutinis. Į rezervą įrašytas asmuo visą

²²⁰ Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi Lukošiumi, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²²¹ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

²²² Viešojo valdymo agentūra, *Dėl Aukštesniųjų vadovų rezervo sudarymo ir administravimo tvarkos aprašo patvirtinimo*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5a312df2670311efad96fef38de4d94a?jfwid=32ocqqr5d> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.).

²²³ Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²²⁴ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

²²⁵ Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²²⁶ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

buvimo rezerve laikotarpį nuo įrašymo į rezervą dienos iš VVA turi teisę gauti informaciją apie paskelbtus konkursus į įstaigos vadovo pareigas bei kvietimus dalyvauti juose²²⁷.

Interviu medžiaga rodo, kad aukštesniųjų vadovų rezervas iš pradžių buvo sunkiai realizuojama idėja, o dabar po truputį skinasi kelią²²⁸. Kita vertus, yra vertinimų, jog aukštesniųjų vadovų rezervo pridėtinė vertė yra nulinė²²⁹. Be to, akcentuotina, jog aukštesniųjų vadovų rezervas turėtų spręsti ne tik įstaigų vadovų, bet ir valstybės pareigūnų atrankų, paskyrimo į pareigas²³⁰. 2024 m. į rezervą buvo įtrauktas 31 asmuo²³¹.

Aukštesniųjų vadovų rezervu siekiama jog motyvuoti ir bendrų tikslų siekiantys aukštesnieji vadovai, kurie nelaimėjo konkurso ar negali toliau vadovauti atitinkamai įstaigai, pasiliktų korpuse ir taip įgalintų savo žinių ir įgūdžių panaudojimą valstybės tikslams. Nors aukštesniųjų vadovų rezervas yra aukštesniųjų vadovų atrankos dalis, tačiau šiuo metu trūksta jo turinio, t. y. darbo su rezerve esančiais asmenimis, jų kompetencijų ugdymo ir panašiai.

Į Konstitucinį Teismą kreipėsi 37 Seimo nariai dėl Valstybės tarnybos įstatymo. Į Konstitucinį Teismą iš esmės kreiptasi dėl nuostatų, kurios susiję su viešojo valdymo reforma – valstybės tarnautojų darbo užmokestis, priedas už tarnybą Lietuvos valstybei, valstybės tarnautojo sąvokos ir kt.²³². Konstitucinis Teismas bylos iš esmės nenagrinėjo ir grąžino pareiškėjams. Konstitucinis Teismas vertino, kad pareiškėjai nepateikė teisinių argumentų²³³. Nors tik iš dalies susijusį su viešojo valdymo reforma, svarbu paminėti Konstitucinio Teismo 2024 m. lapkričio 28 d. nutarimą dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų darbo užmokesčio teisinio reguliavimo²³⁴. Šiuo nutarimu Konstitucinis Teismas pripažino, kad minėto įstatymo pakeitimai neprieštarauja Konstitucijai. Šį Konstitucinio Teismo nutarimą galima vertinti bent iš dalies kaip viešojo valdymo reformos patvirtinimą ir XVIII Vyriausybės sėkmę priimant sprendimus dėl viešojo valdymo reformos.

Viešojo valdymo reforma sulaukė tiek palaikymo, tiek ir kritikos. Reformos kritikai teigia, jog „labai trūksta turinio kas ta aukštoji tarnyba“, taip pat išsako mintis, jog „su tais vadovais viena vertus

²²⁷ Viešojo valdymo agentūra, *Dėl Aukštesniųjų vadovų rezervo sudarymo ir administravimo tvarkos aprašo patvirtinimo*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5a312df2670311efad96fef38de4d94a?jfwid=32ocqqr5d> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.).

²²⁸ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

²²⁹ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

²³⁰ Ten pat.

²³¹ Viešojo valdymo agentūra, „Viešojo valdymo agentūros 2024 metų veiklos ataskaita“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. balandžio 9 d., <https://vva.lrv.lt/public/canonical/1743759931/2008/2024%20m.%20VVA%20veiklos%20ataskaita.pdf>.

²³² Jūratė Skėrytė, „KT nenagrinės Seimo narių grupės skundo dėl valstybės tarnybos reformos“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 2 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/2412495/kt-nenagrines-seimo-nariu-grupes-skundo-del-valstybes-tarnybos-reformos>.

²³³ Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas, *Dėl prašymo grąžinimo*, Vilnius, 2024, <https://lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta3073/content> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.).

²³⁴ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2024 m. lapkričio 28 d. nutarimas, Vilnius, 2024, <https://lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta3081> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.).

idėja ne nauja ir ji kaip ir įgyvendinta, bet ji taip įgyvendinta iš tikrųjų ne iki galo“²³⁵. Reformos palaikytojai teigia, jog reforma buvo būtina²³⁶. Viena iš buvusių sprendimų priėmėjų pažymėjo – „Kas sunkiausia šioje pertvarkoje, tai, kad požiūrio keitimas. Ne tai, kad įstatymo parašymas, įstatymo keitimas, bet iš tikrųjų nemažai pastangų ir laiko reikia keisti požiūrį, keisti mąstymą, keisti suvokimą apie tai, kas tas atlyginimas, kas tas vadovas ir panašiai. Tie sudėtingi dalykai, minkštieji dalykai, kurie jau yra prasidėję, su vadovų kaita įstaigose duoda efektą“²³⁷. Viešojo valdymo reforma buvo ne tik apie teisės aktų pakeitimą, bet ir supratimo, mąstymo kaitą – „projektai buvo rengiami beveik du metus, jų derinimo procesas užtruko, jie buvo ne vieną kartą su institucijom derinami tam, kad tą aplinką mes prijaukintumėm, kad, pripratintumėm prie to naujo pokyčio“²³⁸. Šiuo metu einantis pareigas vidaus reikalų ministras Vladislav Kondratovič valstybės tarnybos klausimus laiko vienu iš penkių vadovaujamos ministerijos prioritetų. Vidaus reikalų ministras teigė: „neskubėčiau visko vertinti tik gerai arba tik blogai. Todėl dabar jau pradėjome dirbti ta linkme, kad vertinsime pokyčių valstybės tarnyboje poveikį pagal visas procedūras, metodikas. Tuomet ir pažiūrėsime, kaip ten yra iš tikrųjų“²³⁹. Šiuo atveju nematyti priešiško išankstinio vertinimo XVIII Vyriausybės viešojo valdymo reformai. Be kita ko, atkreiptinas dėmesys, jog vidaus reikalų ministro įvardinti prioritetai iš esmės yra Vidaus reikalų ministerijos veiklos sritys, o ne konkretūs prioritetai atitinkamose viešosios politikos srityse.

Apibendrinant viešojo valdymo reformos priemones, susijusias su aukštesniųjų vadovų korpusu, galima įvardinti šiuos esminius pokyčius – sustiprintas aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymas; susitarimai pakeitė metinio veiklos vertinimo vietą; numatyta galimybė sudaryti stebėtojų tarybas; priimančioms į pareigas politikams suteikta didesnė laisvė nustatyti aukštesniųjų vadovų atlyginimo dydį; atsirado aukštesniųjų vadovų rezervas. Viešojo valdymo reformos išdavoje sukurtas aukštesniųjų vadovų korpusas, tačiau dar negalime kalbėti apie aukštesniąją valstybės tarnybą. Galbūt ateityje aukštesniųjų vadovų korpuso klausimas taps vienu iš prioritetų ir galėsime diskutuoti apie aukštesniąją valstybės tarnybą.

2.2.2. Aukštesniųjų vadovų atleidimo atvejai

Aukštesniųjų vadovų atleidimo atvejai rodo faktinius atskaitomybės ir atsakomybės santykius. Nors atliktas tyrimas parodė, jog po viešojo valdymo reformos nėra daug aukštesniųjų vadovų

²³⁵ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

²³⁶ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

²³⁷ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

²³⁸ Interviu su valstybės tarnautoju, 2024 m. balandžio 9 d., gyvai.

²³⁹ Verslo žinios, „Žingsnis atgal: reformuoti reformą“, Verslo žinios, žiūrėta 2025 m. balandžio 17 d., <https://www.vz.lt/vz-nuomone/2025/04/11/zingsnis-atgal-reformuoti-reforma-566298>.

atleidimo atvejų, tačiau keli atvejai yra. Analizuojami atvejai įvyko po viešojo valdymo reformos ir tai leidžia įvertinti viešojo valdymo reformos metu įtvirtintas priemonės.

Nuo 2023 m. sausio Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos pertvarkytas į VVA. Įvykdžius reformą pasikeitė ir įstaigos funkcijos, atsakomybės, todėl naujasis VVA vadovas turėjo iškeltus didelius lūkesčius. Priimdama į VVA direktoriaus pareigas Artūrą Paleką vidaus reikalų ministrė Agnė Bilotaitė teigė: „Iki šiol valstybėje nebuvo įstaigos, atsakingos už viešojo valdymo politikos įgyvendinimą. Naujoji Agentūra turės daug platesnį veikimo ir atsakomybės lauką, ženkliai prisidės prie viešojo valdymo tobulinimo. Pagrindinis lūkestis, jog Agentūros veikla būtų grindžiama šiuolaikiškais vadybos metodais, aukšta organizacine kultūra ir ilgalaikės vertės valstybei kūrimu. Tikiuosi, jog ši įstaiga bus pavyzdžiu kitiems, o naujasis vadovas sutelks reikiamas kompetencijas ir kartu su komanda kurs kokybinį pokytį“²⁴⁰. Iš buvusios ministrės pasisakymo matyti, kad VVA direktoriui Artūri Palekui kelta didesnė atsakomybė nei buvusiems Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriams. Esminis tikslas – kokybinis pokytis. Artūras Palekas teigė, jog į VVA vadovo pareigas atėjo vedinas „prisidėt prie viešojo sektoriaus reformos“²⁴¹.

VVA vadovo Artūro Paleko atleidimas inicijuotas po veiklos vertinimo. Ministrė Pirmininkė nurodė: „Vadovui buvo suformuoti metiniai uždaviniai, kurių įvykdyti, mano nuomone, vadovui nepavyko, kaip ir nepavyko to pripažinti“²⁴². Ministrės Pirmininkės patarėjas Darius Žeruolis teigė: „Buvo iškelti veiklos tikslai, berods, iš penkių tik vienas ir tai tik iš dalies padarytas“²⁴³. Šiuo atveju iniciatyva atleisti Artūrą Paleką atėjo iš LRVK. Tai patvirtina ne vieno interviu medžiaga – „mane kanclerė pasikvietė“²⁴⁴, „daugiau mažiau kanclerė Vyriausybės“²⁴⁵. Pirmiausia Artūri Palekui buvo siūloma pasitraukti iš VVA vadovo pareigų šalių susitarimu – „padėjo ant stalo susitarimą su premjerės parašu, kad aš išeinu iš darbo“²⁴⁶, „siūlė šalių susitarimu“²⁴⁷. VVA vadovas Artūras Palekas nesutiko su LRVK pozicija bei nesitraukė iš VVA vadovo pareigų šalių susitarimu – „Tada nepasirašiau, tada buvo užsakymas VRM paruošt mano neigiamą ataskaitą“²⁴⁸. Pasak Artūro Paleko,

²⁴⁰ Viešojo valdymo agentūra, „Darbą pradėjo Viešojo valdymo agentūros direktorius Artūras Palekas“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/darba-pradejo-viesojo-valdymo-agenturos-direktorius-arturas-palekas/>.

²⁴¹ Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²⁴² Milena Andrukaitytė, „Premjerė: nutarimas dėl Paleko atleidimo dar nebus teikiamas, kol vyksta vertinimai“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 4 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/2210782/premjere-nutarimas-del-paleko-atleidimo-dar-nebus-teikiamas-kol-vyksta-vertinimai>.

²⁴³ Jūratė Skėrytė, „Premjerė siūlo iš pareigų atleisti Viešojo valdymo agentūros vadovą A. Paleką“, Kauno diena, žiūrėta 2025 m. sausio 4 d., <https://m.kauno.diena.lt/naujienos/verslas/imoniu-pulsas/premjere-siulo-pareigu-atleisti-viesojo-valdymo-agenturos-vadova-paleka-1163012>.

²⁴⁴ Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²⁴⁵ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

²⁴⁶ Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²⁴⁷ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

²⁴⁸ Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

jis iš LRVK sulaukė pozicijos, jog „čia yra gražus būdas, kiti būdai nebus tokie gražūs“²⁴⁹. Prieš atleidžiant iš pareigų įvyko VVA vadovo Artūro Paleko ir Ministrės Pirmininkės Ingridos Šimonytės susitikimas – „Tą patį premjerė man pakartojo vasario dvidešimt antrą, atrodo. Kad sako, arba tu išeiini, aš arba vasario dvidešimt šestą aš pasirašau, kad mes tave atleidžiam už nevykdymą“²⁵⁰.

Vyriausybės 2024 m. kovo 20 d. nutarimu Nr. 200 „Dėl A. Paleko atleidimo iš Viešojo valdymo agentūros direktoriaus pareigų“ 2024 m. kovo 25 d. Artūras Palekas atleistas iš VVA direktoriaus pareigų. Nutarimas priimtas vadovaujantis Vyriausybės įstatymo 22 straipsnio 14 punktu, Valstybės tarnybos įstatymo 18 straipsnio 10 dalies 3 punktu ir 35 straipsnio 1 dalies 11 punktu, įgyvendinant Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos ir biudžetinių įstaigų darbuotojų veiklos vertinimo tvarkos aprašą, patvirtintą Vyriausybės 2024 m. sausio 3 d. nutarimu Nr. 6 „Dėl Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos ir biudžetinių įstaigų darbuotojų veiklos vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, atsižvelgiant į Ministrės Pirmininkės Ingridos Šimonytės 2024 m. vasario 26 d. motyvuotą siūlymą ir 2024 m. kovo 15 d. Įstaigos vadovo ar valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos, darbuotojo veiklos vertinimo objektyvumo ir pagrįstumo įvertinimo išvadą²⁵¹.

Buvęs VVA vadovas teigė, jog dirbdamas VVA jautė tam tikras problemas: „mikromenedžmentas totalus, sakyčiau, ta prasme, totalus, ne tik tai viceministro lygyje, bet ir tų vadinamų specialistų ir panašiai ir skyrių vedėjų“, „ir užsitraukiau gal truputį rūstybę“²⁵². Be kita ko, galima teigti, jog buvęs vadovas aiškiai nesuprato jam keliamų lūkesčių – „Mes ten pasiklydom iš esmės. Aš to nesupratau, apie ką ten eina kalba, nu, nuoširdžiai nesupratau“²⁵³. Lūkesčių nesupratimo problema galėjo būti susijusi ir su tuo, jog jie galėjo būti neadekvatūs – „Praktiškai kas buvo – nu, maždaug priimsim Paleką ir jisai viską padarys. Bet ką padarys? Kas yra tas, ką norim, kad jis padarytų? Maždaug, ai nu tai jis viską žinos. Nu, ir jisai nieko nežinojo“²⁵⁴. Artūras Palekas akcentavo, jog neįtė indikacijų dėl tikslų neįvykdymo – „būdavo tokių užuominų, kaip čia tau sekasi, dar kažką, bet niekada mes nekalbėdavom su niekuo rimtai apie tuos mano keltus tikslus ir iš principo, ta prasme, kad aš kažkur, tarkim, važiuočiau su kolektyvu į šoną“²⁵⁵. Užuominų apie politinę įtaką galima rasti interviu su valstybės tarnautojais: „jeigu sąžiningai, jisai buvo atleistas daugiau mažiau ne vien dėl to, kad nesusitvarkė, bet ir dėl tokių visokių politinių „patinka“ „nepatinka“, ten kažką tai ne taip prikalbėjo, buvo per daug užsispyręs“²⁵⁶.

²⁴⁹ Ten pat.

²⁵⁰ Ten pat.

²⁵¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl A. Paleko atleidimo iš Viešojo valdymo agentūros direktoriaus pareigų*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/52544421e6b411ee9fddedfc979ae62a9?jfwid=lv33dtrw6> (žiūrėta 2025 m. sausio 4 d.).

²⁵² Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²⁵³ Ten pat.

²⁵⁴ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

²⁵⁵ Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²⁵⁶ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

Buvęs VVA vadovas savo *LinkedIn* paskyroje rašė: „Pradedant vidiniu ryžtu prisidėti prie pokyčių viešajame sektoriuje, toliau dalyvaujant painiame atrankos procese ir surenkant aukštus balus, per 14 veiklos mėnesių išgyvenant pakilimus ir nuosmukius, deja, turiu konstatuoti – man nepavyko. Nesugebėjau pateisinti lūkesčių ir tai pripažįstu. <...> Daug teko girdėti apie reputacijos riziką ir sulaukti pasiūlymų. Visgi sakyčiau, dirbti viešajame sektoriuje ir nesistengti jo skaidrinti bei viešinti – būtent ir yra atsakingo požiūrio reputacijos rizika”²⁵⁷.

Vertinant VVA vadovo Artūro Paleko atleidimo situaciją nėra vienareikšmiškos pozicijos. Yra išsakyta netgi tokių pozicijų, kad „jis neturėjo apskritai būti priimtas į pareigas“, „kompetencijos ryškiai neatitiko lūkesčių. Antras dalykas, asmeninės savybės ir galbūt užsiimta vadovo strategija ar taktika santykyje su politine vadovybe“, „jis žaidė pagal kitas taisykles nei kad mes čia viešajam sektoriuj pripratę dirbti“, „praktiškai visi ekspertinio lygio žmonės, kurie su juo susidurdavo, po pirmo ar po antro susitikimo visiems būdavo aišku, kad žmogus visiškai ne savo vietoj, jisai nesupranta nieko, nesiorientuoja absoliučiai“²⁵⁸.

Vienas iš sprendimų priėmimo dalyvavusių asmenų teigė, jog „buvo penki iškelti tikslai, iš jų trys net nebuvo pradėti, net nebuvo jokio pamato padėta tolimesnių tikslų įgyvendinimui, todėl buvo atsisveikinta su vadovu“²⁵⁹. Šiuo atveju išsiskyrė sprendimų priėmėjų ir Artūro Paleko vertinimas. Buvęs VVA vadovas teigė: „kaip sakoma, susidorojimo mechanizmas veikia gerai ir kadangi jis taip veikia, tai kalbėt apie kitą vietą, kad valstybės tarnyba ateis aukšto lygio vadovai ir bus drąsesni, tai čia nėra prasmės, iš principo, nėra apie tai prasmės kalbėt, nes tu gali būt tik nuolankus“²⁶⁰. Be kita ko, VVA vadovo Artūro Paleko atleidimo atvejis buvo savotiška pamoka aukštesniesiems vadovams, kad „reikia girdėti ir politiką“²⁶¹.

2025 m. vasarį „Via Lietuva“ valdybos sprendimu iš pareigų atleistas „Via Lietuva“ vadovas Marius Švaikauskas²⁶². Nors „Via Lietuva“ vadovas nėra aukštesnysis vadovas, tačiau šis atvejis pasitelktas siekiant parodyti vadovo santykį ne tik su politikais, bet ir su visuomene. Atleidimą iš pareigų komentavo „Via Lietuva“ valdybos pirmininkė Rūta Butautaitė Pivoriūnienė: „Vienas etapas įgyvendintas, metas judėti toliau. Planuojant pokyčius dėl tvaraus kelių infrastruktūros finansavimo,

²⁵⁷ Artūras Palekas, „Mano KARJEROS PABAIGA viešajame sektoriuje“ *LinkedIn* įrašas, https://www.linkedin.com/posts/apalekas_opentowork-activity-7168156041174630401-18vd?utm_source=share&utm_medium=member_desktop.

²⁵⁸ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

²⁵⁹ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

²⁶⁰ Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²⁶¹ Interviu su aukštesniuoju vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

²⁶² ELTA, „Atleidžiamas „Via Lietuva“ vadovas Švaikauskas“, Delfi, žiūrėta 2025 m. vasario 23 d., <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/atleidziamas-via-lietuva-vadovas-svaikauskas-120084730>.

valstybinės reikšmės kelių priežiūros ir plėtros strategijos atnaujinimo, taip pat kelių infrastruktūros įveiklinimo, reikalingos kitokios vadybinės kompetencijos“²⁶³.

„Via Lietuva“ vadovo atleidimas iš pareigų susilaukė nevienareikšmiškų reakcijų. Bendrovių valdysenos ekspertas Rytis Ambrazevičius komentavo: „Panašu, kad „siūliukai“ tampomi kažkur ministerijose, net ir darant įtaką valdybų darbui. Nurodo: „Atleisk tą direktorių, paskirk tą.“ Mes grįžtame arčiau tarybinių laikų, o ne tos Lietuvos, apie kurią norime kalbėti“²⁶⁴. „Via Lietuva“ Korporatyvinių reikalų grupės vadovė Renata Saulytė teigė: „Vadovų komandai, kaip ir visuomenei, valdyba turėjo lakonišką įvykių paaiškinimą – toks sprendimas. Ir kur kas konkretesnį pasiūlymą – jei sprendimas netenkina, durys iš įmonės visiems atviros“²⁶⁵. „Lietuvos kelių“ vykdomasis direktorius Šarūnas Frolenko teigė: „Be abejo, kad toks sprendimas visoje kelių sektoriaus bendruomenėje buvo kaip lengvas šokas. Neatrodė, kad šiuo metu su „Via Lietuva“ yra kažkokių esminių problemų ar reikalingų tektoninių lūžių. Tas virsmas, kuris vyko iš Lietuvos automobilių kelių direkcijos (LAKD) į „Via Lietuva“, kelių sektoriaus bendrovių buvo vertinamas kaip teigiamas“²⁶⁶.

„Via Lietuva“ prieš tapdama akcine bendrove buvo valstybė įmonė Lietuvos automobilių kelių direkcija. Pokyčiai įmonėje prasidėjo 2023 m. Įmonei vadovas vadovavo pereinamuoju laikotarpiu, įmonės pokyčio metu.

Buvęs „Via Lietuva“ vadovas Facebook įrašė rašė: „Baigiu kelionę įmonėje Via Lietuva. Prieš mažiau nei dvejus metus, atėjęs vadovauti šiai įmonei, akcininkui daviau pažadą: transformuoti ją į modernią ir padaryti rezultatyviai veikiančią, kad vienintelė problema, liktų tik finansavimo trūkumas, nes tai, bent kol kas priklauso tik nuo politinių sprendimų. Kartu su komanda duotą pažadą įvykdėme, numatytus tikslus pasiekėme. Todėl šiandien palieku įmonę ramia širdimi ...“²⁶⁷.

Bent iš dalies galima matyti tendenciją, jog iš pareigų atleisti aukštesnieji vadovai siekia visuomenei pateikti savo įvykių versiją. Buvę vadovai socialiniuose tinkluose išdėsto savą įvykių versiją ir savotiškai atsiskaito visuomenei.

²⁶³ Via Lietuva, „AB „Via Lietuva“ generalinis direktorius Marius Švaikauskas palieka bendrovę“, Via Lietuva, žiūrėta 2025 m. vasario 23 d., <https://vialietuva.lt/naujienos/ab-via-lietuva-generalinis-direktorius-marius-svaikauskas-palieka-bendrove>.

²⁶⁴ Edgaras Savickas, „Po „Via Lietuva“ vadovo atleidimo – maištas ir suirutė: grįžtame arčiau tarybinių laikų“, LRT, žiūrėta 2025 m. vasario 23 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/2492291/po-via-lietuva-vadovo-atleidimo-maistas-ir-suirute-griztame-arciau-tarybiniu-laiku>.

²⁶⁵ Ten pat.

²⁶⁶ Ten pat.

²⁶⁷ Marius Švaikauskas, „Baigiu kelionę įmonėje Via Lietuva“ Facebook įrašas, https://www.facebook.com/marius.svaikauskas.1/posts/3419317911539171?ref=embed_post.

2.2.3. Viešojo valdymo reformos ir atskaitomybės bei atsakomybės pokyčio vertinimas

Priėmus Biudžetinių įstaigų įstatymo pakeitimus buvo išplėsta aukštesniojo vadovo kompetencija, suteikta laisvės priimti sprendimus. Be kita ko, išplėsta biudžetinės įstaigos vadovo kompetencija, pavedant jam nustatyti biudžetinės įstaigos struktūrą, biudžetinės įstaigos darbuotojų pareigybių sąrašą ir biudžetinės įstaigos darbuotojų darbo apmokėjimo sistemą, jei biudžetinėje įstaigoje nėra sudaryta kolektyvinė sutartis, kurioje būtų nustatyta tokia sistema²⁶⁸. Šiuo metu kiekviena įstaiga turi darbo apmokėjimo sistemas – „iš esmės tai yra pačios įstaigos daugiau mažiau vadovo susitarimas su savo darbuotojais“²⁶⁹. Taip pat aukštesnieji vadovai įgavo daugiau galių derybose su Lietuvos Respublikos finansų ministerija (toliau – Finansų ministerija) – „vadovas įgavo didesnės galios derybose su Finansų ministerija, įrodinėjant dėl papildomų asignavimų gavimo, pagrindžiant, kodėl jam reikia, sakysime, didesnių finansų įstaigoje, ką jis už tai padarys“²⁷⁰. Aukštesnieji vadovai įgavo finansinių išteklių valdymo (perskirstymo) savarankiškumo – „vadovai negalėdavo laisvai disponuoti biudžetinėmis lėšomis“²⁷¹. Taip pat aukštesniesiems vadovams suteikta platesnė teisė priimti atitinkamus organizacinius sprendimus – „tam tikra prasme, ir kaip ten, pareigybių sąrašo tvirtinimai ir visa kita, ir biurokratijos mažinimo dalykai“²⁷². Taip pat aukštesnieji vadovai gali greičiau priimti reikiamus sprendimus – „struktūros klausimas labai dažnai sprendžiami tam tikri dalykai, kaip efektyvumo, pertvarkos įstaigos, tu matai, kaip keičiasi, ko reikia įstaigai greičiau ir praktiškai įsakymu savo gali pakeisti, padaryti greitą pokytį, kas seniau būdavo sudėtingiau, nes viską reikdavo dar grįsti per aukštesnę ministeriją, kuriai esam pavaldūs“²⁷³. Buvęs VVA vadovas Artūras Palekas vertina, jog šiais pokyčiais „privertė vadovus patapt vadovais įstaigų“²⁷⁴. Viešojo valdymo reformos metu buvo laikomasi nuostatos, jog reikia pasitikėti aukštesniaisiais vadovais – „tikime, kad jie yra nešališki, kompetentingi, atsakingi ir visokie tokie, į kuriuos reikėtų lygiuotis visiems“²⁷⁵.

Nors aukštesniesiems vadovams suteikta daugiau laisvės, tačiau su tuo atėjo ir didesnė atskaitomybė ir atsakomybė – „viešojoje erdvėje turbūt tas deklaravimas, kad vadovai tampa visagaliai ir be jokio atsiskaitymo, yra mitas“. Nors buvo suteiktas didesnis pasitikėjimas aukštesniaisiais vadovais, tačiau pažymėtina – „mačiau, kaip tas sukasi ir kiek tas duoda laisvės, kartu

²⁶⁸ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, *AIŠKINAMASIS RAŠTAS dėl įstatymų projektų Reg. Nr. XIVP-2834-XIVP-2853*, Vilnius, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/ea6d1410004311eebc0bd16e3a4d3b97?jfwid=-1cele9cn3g> (žiūrėta 2025 m. sausio 12 d.).

²⁶⁹ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

²⁷⁰ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

²⁷¹ Ten pat.

²⁷² Interviu su valstybės tarnautoju, 2024 m. balandžio 9 d., gyvai.

²⁷³ Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi Lukošiumi, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²⁷⁴ Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²⁷⁵ Interviu su valstybės tarnautoju, 2024 m. balandžio 9 d., gyvai.

streso nuo tos didelės laisvės, nes tas irgi atsakomybė vadovam“²⁷⁶. Taigi, aukštesniesiems vadovams su didesne laisve atsirado ir didesnė atskaitomybė ir atsakomybė už priimtus sprendimus, pasirinktus veikimo būdus. Siekiant realaus pokyčio turi įvykti ir nusistovėjusių praktikų kaita. Matyti, jog daliai aukštesniųjų vadovų trūksta drąsos ir sąmoningumo²⁷⁷ įgyvendinti pokyčius.

Susitarimų formalus įtvirtinimas užtikrina aukštesniųjų vadovų atsakomybės prisiėmimą už iškeltus tikslus ir lūkesčius. Viešojo valdymo reforma lėmė, jog bent formaliai įtvirtinti susitarimai, kuriuose suteiktas pagrindas aukštesniesiems vadovams taikyti atsakomybę už aiškiai iškeltą tikslų ir lūkesčių neįvykdymą ar netinkamą įvykdymą. Vertinant susitarimus matyti, jog jie prisideda prie aukštesniųjų vadovų atskaitomybės didinimo. Tai patvirtina ir interviu medžiaga – „jeigu mes kalbam apie atskaitomybės aspektą, tai aš, manau, čia yra tam tikras pokytis“²⁷⁸. Nors susitarimai turėtų užtikrinti didesnę atskaitomybę, tačiau analizė rodo, kad skirtingiems aukštesniesiems vadovams keliami labai skirtingi tikslai, kas gali kelti abejonių dėl vienodo atskaitingumo taikymo. Empirinė analizė rodo, kad kai kuriems aukštesniesiems vadovams keliami konkretūs tikslai, o kitiems – bendri tikslai, taip pat pasitaiko įdomių interpretacijų, pavyzdžiui, perkeliamas metinis veiklos planas. Matyti tendencija, jog lojalumo tipas perėjo nuo hierarchinio prie individualistinio. Taip pat pažymėtina, jog susitarimai aukštesniesiems vadovams įnešė daugiau atskaitomybės už veiklos rezultatus. Susitarimai yra viena iš priemonių, kuri parodo koks viešosios tarnybos susitarimų lojalumo tipas susiklosto tarp aukštesniojo vadovo ir politiko. Susitarimų kontekste matyti tendencija, jog viešosios tarnybos susitarimo lojalumo tipas pereina nuo „teisėjo vaidmens“ link „vykdytojo“ vaidmens.

Formalus viešosios tarnybos susitarimų įtvirtinimas (susitarimų forma) lemia, jog yra sudarytos galimybės skaidresniam aukštesniųjų vadovų vertinimui. Susitarimo rezultatai yra vertinami aukštesniojo vadovo veiklos vertinimo metu, taip pat skiriant aukštesnįjį vadovą antrajai kadencijai. Atkreiptinas dėmesys, kad vertinimo sistema nėra pakankamai efektyvi dėl į pareigas priimančių politikų pozicijos – „jeigu nėra suinteresuotas steigėjas tam tikrų tikslų pasiekimui, tai turbūt tas sankcijų mechanizmas ir paskatų mechanizmas nelabai ir veikia“, „priklauso nuo to, kiek yra principingi steigėjai“²⁷⁹. Tai lemia, jog aukštesniųjų vadovų atsakomybė yra ribota. Nors su viešojo valdymo reforma atsirado aiškesnis vertinimo mechanizmas, tačiau jis nėra iki galo išnaudojamas dėl politikų pozicijų, nesuinteresuotumo. Šiuo atveju vertinimas yra vienas iš viešosios tarnybos susitarimų veiklos valdymo ciklo etapų.

²⁷⁶ Ten pat.

²⁷⁷ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

²⁷⁸ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

²⁷⁹ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

Atskaitomybės santykiai yra faktiniai santykiai, todėl pasikeitus politinei vadovybei taip pat matoma atskaitomybės santykių kaita – „nepaisant visos tos laisvės, kurią suteikia įstatymai, grįžtam atgal ir pradedama suvaržinėti vadybinėmis priemonėmis, administracinėmis“²⁸⁰. Atkreiptinas dėmesys, jog buvo matomas pokytis, jog Šimonytės Vyriausybė orientavosi į rezultato pasiekimą – „Praeita Vyriausybė, iš kolegų ir savo, reikalavimas buvo labai per rezultatą. Padiktuojama, ko reikia, kokie KPIsai ir važiuoja. Turėdavom kas mėnesinius susitikimus, kur pradroždavo normaliai, bet tuo pačiu ir palaikymą, paramą, jeigu tu demonstruoji, kad pasiekei. Bet nuolat rodai rezultatą“²⁸¹. Nors viešojo valdymo reforma siekta aukštesnius vadovus padaryti savarankiškesnius ir jiems suteikti daugiau laisvės, tačiau politikai turi svertų kaip keisti santykius su aukštesniaisiais vadovais. Taigi, matyti, jog ne tik reformos priemonėmis, tačiau ir pasikeitus politinei vadovybei, keičiasi atskaitomybės santykiai, pavyzdžiui, mažinama aukštesniųjų vadovų autonomija dėl lankstesnių darbo sąlygų. Šis reiškinys gali būti susijęs ir su tuo, kad naujai atėjusi politinė vadovybė dar nepasitiki aukštesniaisiais vadovais ir laikui bėgant ši praktika gali kisti.

Nors viešojo valdymo reforma suteikė priemones, didinančias aukštesniųjų vadovų atskaitomybę, tačiau praktinis jų taikymas priklauso nuo į pareigas priimančių politikų pozicijos – „priklauso nuo pačio steigėjo, kiek jis yra suinteresuotas turėti ir kontroliuoti pačią įstaigą ir iš jos reikalauti tam tikrų rezultatų“²⁸². Pabrėžtina kad kartais politikams pritrūksta drąsos: „nelabai drįsta politikai iš tikrųjų atleidinėti valstybės tarnautojus, aukščiausių įstaigų vadovus, dėl nepasiektų rezultatų“²⁸³, „pritrūksta galbūt kartais sakyčiau ir valios, politinės valios, na, eiti į tolimesnius ginčus, bylinėtis, įrodinėti savo tiesą“²⁸⁴.

Įvykus viešojo valdymo reformai išryškėjo sustiprėjusi politikų įtaka per atlyginimų skyrimą aukštesniesiems vadovams. Tačiau, nors į pareigas aukštesnįjį vadovą priimančio politikas turi plačią diskrecijos teisę nuspręsti koks konkretus pareiginės algos koeficientas bus skiriamas aukštesniajam vadovui, tačiau turi atsižvelgti ir į kitus, nesusijusius su pasiektais tikslais ir lūkesčiais rezultatus (įstaigos veiklos pobūdį, dydį, santykį su pavaldžiais ir nepavaldžiais subjektais ir kt.). Taigi, atlyginimas, kaip viena iš viešosios tarnybos susitarimo dedamųjų, ne visiškai priklauso nuo aukštesniojo vadovo pasiektų rezultatų, tačiau politikui suteiktos plačios „šakutės“, kurių parinkimui turi įtakos ir politikų pozicijos. Didesnės įtakos suteikimas politikams parenkant aukštesniųjų vadovų atlyginimo koeficientą dydį, suteikia politikams didesnę aukštesniųjų vadovų kontrolę.

Įvykus viešojo valdymo reformai atsirado platesnės aukštesniųjų vadovų skatinimo galimybės. Pagrindine skatinimo priemone galima įvardinti atlyginimą – „darbo apmokėjimo šakutės skatinimo

²⁸⁰ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

²⁸¹ Ten pat.

²⁸² Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu.

²⁸³ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

²⁸⁴ Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2025 m. balandžio 1 d., nuotoliniu būdu.

yra tokios plačios²⁸⁵. Į pareigas priimančios politikos turi plačias galimybes skatinti aukštesnius vadovus. Praktinė situacija rodo, jog politikai pasinaudojo galimybe aukštesniesiems vadovams didinti atlyginimą – „atlygio didinimas, tikrai įmanomas ir didino“²⁸⁶. Atlyginimas aukštesniųjų vadovų korpuse labiausiai augo dėl naujai priimtų aukštesniųjų vadovų didesnio atlygio. Nors interviu buvo išsakyta nuomonė, jog aukštesniųjų vadovų atlyginimas padidėjo apie 10 procentų, tačiau analizė rodo, jog aukštesniųjų vadovų atlyginimas galėjo pakilti apie 25 procentais²⁸⁷. Aukštesnieji vadovai mato ir kitas, ne tik pinigines paskatas, pavyzdžiui galimybę dalyvauti brangiuose mokymuose, suteiktus didesnius asignavimus, skirtas geresnes patalpas²⁸⁸.

Yra nuomonių, kad aukštesniesiems vadovams nėra taikomos sankcijos: „negirdėjau, kad vadovui duotų kokį papeikimą“, „jeigu žmogus tiesiog prastai dirba ir prastai dirba ir ta prasme kaip ir nieko nėra“, „teoriškai įmanoma, o praktiškai nelabai taikoma“²⁸⁹, „nepajutau taip tiesiogiai tų sankcijų“²⁹⁰. Šiuo atveju sutiktina su nuomone, jog siekiant taikyti sankcijas, reikia įrodyti jų būtinumą – „turi įrodinėti, kad galėtum nubausti, atleisti, sumažinti atlyginimą ar panašiai“²⁹¹. Tačiau svarbu pabrėžti, jog nėra vienareikšmiškos nuomonės, jog aukštesnieji vadovai dirba prastai – „jeigu mūsų didelėje sąrangoje pasiklysta, pasitaiko vienas ar kitas nepakankamai kažkieno lūkesčius atitinkantis arba nusižengiant teisės aktais dirbantis vadovas, tai labiau išimtis negu taisyklė“²⁹². Tokia pozicija patvirtina valdymo teorinės prielaidos tinkamą pasirinkimą. Šiuo atveju tai, kad reikia įrodyti sankcijų būtinumą vertintina teigiamai, nes nėra sudarytos galimybės susidoroti su aukštesniaisiais vadovais. Be kita ko, akcentuotina, jog veikia ne tik formalios, bet ir neformalios sankcijos – „kažkiek yra naudojami tokie neformalūs metodai kaip, na, neskirs kažkokių priemonių už projektų valdymą, neišleis į komandiruotes, biudžeto asignavimai bus mažesni, nes tas, kuris pasiekė rezultatus, gaus daugiau“²⁹³. Nors yra vyraujanti nuomonė apie sankcijų netaikymą, tačiau pavyzdžiai rodo, kad sankcijų mechanizmas yra veikiantis – „buvo pora atvejų, bet jie visi yra teismuose“²⁹⁴. Svarbu pabrėžti, jog dauguma interviu dalyvavusių asmenų kalbėdami apie sankcijas turėjo omenyje oficialias sankcijas (daugiausia atleidimą iš pareigų), tačiau empirinė analizė rodo, jog aukštesniesiems vadovams yra taikomos ir neformalios sankcijos. Taip pat kaip sankcijos veikia ir aukštesniojo vadovo nepaskyrimas antrajai kadencijai – „sėdės kol ateis jo kadencijos pabaiga ir

²⁸⁵ Ten pat.

²⁸⁶ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

²⁸⁷ Žr. Priedas Nr. 1: Aukštesniųjų vadovų darbo užmokesčio lentelė.

²⁸⁸ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

²⁸⁹ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

²⁹⁰ Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi Lukošiumi, 2025 m. balandžio 4 d., nuotoliniu būdu.

²⁹¹ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

²⁹² Interviu su valstybės tarnautoju, 2024 m. balandžio 9 d., gyvai.

²⁹³ Interviu su aukštesniojo vadovu, 2024 m. kovo 27 d., gyvai.

²⁹⁴ Ten pat.

tada jam nepratęs“²⁹⁵. Šiuo atveju sankcijų mechanizmas turi potencialo veikti, tačiau tai priklauso nuo politikų pozicijos.

Įvykus viešojo valdymo reformai, pasikeitė aukštesniųjų vadovų atskaitomybė. Matyti, jog viešojo valdymo reformos priemonės – susitarimai, stebėtojų tarybos (iš dalies – dėl praktinio netaikymo), didesnė laisvė politikams dėl aukštesniųjų vadovų atlyginimo ir kt., sudarė didesnę aukštesniųjų vadovų atskaitomybę ir atsakomybę už priimamus sprendimus. Faktiniai santykiai rodo, jog aukštesnieji vadovai įgavo daugiau laisvės, tačiau turi atsiskaityti už pasiektus rezultatus, neša didesnę atsakomybę už priimtus sprendimus. Pasikeitus politinei valdžiai matomos indikacijos dėl aukštesniųjų vadovų atskaitomybės sustiprinimo, taip pat didesnio atsiskaitymo politikams.

²⁹⁵ Interviu su valstybės tarnautojais, 2025 m. kovo 24 d., gyvai.

Išvados

XVIII Vyriausybė įvykdė viešojo valdymo reformą. Buvo sukurtas aukštesniųjų vadovų korpusas, skatintas didesnis pasitikėjimas aukštesniaisiais vadovais. Su viešojo valdymo reforma buvo sustiprintas aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymas, atsirado susitarimai dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių, į pareigas aukštesniuosius vadovus priimančioms politikoms suteikta didesnė laisvė nustatant aukštesniojo vadovo atlyginimo dydį, suteikta galimybė biudžetinėse įstaigose steigti stebėtojų tarybas, atsirado aukštesniųjų vadovų rezervas ir kt. Svarbu pažymėti, jog ne visas viešojo valdymo reformos iniciatyvas pavyko įtvirtinti ir (ar) įgyvendinti, pavyzdžiui, nebuvo įgyvendintas siekis biudžetinėse įstaigose sudaryti valdybas, atsirado didesnė konkurencija valstybės tarnybos viduje tarp skirtingų įstaigų dėl darbo užmokesčio. Dalis viešojo valdymo reformos priemonių nėra taikomos, pavyzdžiui, stebėtojų tarybos biudžetinėse įstaigose,

Tyrimu siekta atsakyti į klausimą – ar įvykus viešojo valdymo reformai pasikeitė aukštesniųjų vadovų ir politikų santykiai, sustiprėjo ar sumažėjo atskaitomybė ir atsakomybė, taip pat kaip faktiškai pasikeitė atskaitomybė. Pirmiausiai, įvertinti atskaitomybės ir atsakomybės santykiai iki viešojo valdymo reformos, o vėliau – po viešojo valdymo reformos. Analizuojant, kokie atskaitomybės ir atsakomybės santykiai susiklostė iki viešojo valdymo reformos, nagrinėta Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo jurisprudencija, administracinių teismų praktika, teisės aktai, susiklostę praktikos. Vertinant kaip pasikeitė atskaitomybės ir atsakomybės santykiai po viešojo valdymo reformos analizuoti teisės aktai, šešių pusiau struktūruotų interviu medžiaga ir kiti šaltiniai.

Įvykus viešojo valdymo reformai pasikeitė aukštesniųjų vadovų atskaitomybė. Aukštesnysis vadovas politikui yra įsipareigojęs pateisinti tikslus ir lūkesčius, paaiškinti kodėl atitinkamai elgiasi. Politikas vertina aukštesniojo vadovo elgesį ir atlikęs vertinimą nusprendžia paskatinti ar nubausti aukštesnįjį vadovą. Aukštesniųjų vadovų atskaitomybė pasireiškia per faktinius santykius tarp aukštesniųjų vadovų ir politikų. Lietuvos aukštesniųjų vadovų atskaitomybė politikams daugiausiai pasireiškia per tris priemones – susitarimus dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių, atlyginimą ir stebėtojų tarybas. Susitarimai dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių yra viena esminių aukštesniųjų vadovų atskaitomybės ir atsakomybės padidėjimo priežasčių. Išankstinis tikslų ir lūkesčių nustatymas aukštesniajam vadovui prisideda prie atskaitomybės didėjimo. Įvykus viešojo valdymo reformai sustiprėjo politikų įtaka sprendžiant dėl aukštesniojo vadovo atlyginimo dydžio, politikams suteikta plati diskrecijos teisė spręsti dėl konkretaus aukštesniojo vadovo pareiginės algos koeficiento dydžio. Pažymėtina, jog stebėtojų tarybos nėra praktiškai taikomos biudžetinėse įstaigose.

Magistro darbe nenustatyta, jog būtų aukštesniųjų vadovų atskaitingumo deficitas, matomos indikacijos, kad pasikeitus politinei vadovybei gali būti susidaręs atskaitingumo perteklius. Taip pat

nustatyta, kad atskaitingumo pokyčiui turi įtakos ir politinės vadovybės pasikeitimas, t. y. pasikeitus politinei vadovybei pasikeičia ir atskaitingumo praktikos.

Nors formaliai iki viešojo valdymo reformos Valstybės tarnybos įstatyme ir kituose teisės aktuose nebuvo įtvirtinto aukštesniųjų vadovų instituto, tačiau ir anksčiau įstaigoms vadovaujantys asmenys buvo atskaitingi politikams. Įvykus viešojo valdymo reformai galima matyti politikų įtakos sustiprėjimą aukštesniųjų vadovų atžvilgiu. Politikų įtakos sustiprėjimo pavyzdys – Viešojo valdymo agentūros vadovo atleidimas, tačiau tokių atvejų nėra daug. Įvykus viešojo valdymo reformai buvo padėti pagrindai skaidresniam ir aiškesniam aukštesniųjų vadovų vertinimui.

Šiuo atveju **pirmoji hipotezė**, jog, įvykus viešojo valdymo reformai, aukštesniųjų vadovų santykiai su politikais pasikeitė, nes reformos metu įvestos arba sustiprintos priemonės – tokios kaip susitarimai dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių ar stebėtojų tarybos, sustiprino atskaitomybės ir atsakomybės santykius, **pasitvirtino iš dalies**. Viešojo valdymo reforma paveikė santykius tarp aukštesniųjų vadovų ir politikų. Įvykus viešojo valdymo reformai, atsirado didesnis pasitikėjimas aukštesniaisiais vadovais, suteikta didesnė laisvė priimti sprendimus. Su laisve ir didesniu pasitikėjimu aukštesniesiems vadovams atsirado ir didesnė atskaitomybė bei atsakomybė. Vis dėlto viena iš reikšmingų viešojo valdymo reformos priemonių – stebėtojų tarybos, praktiškai nėra taikomos biudžetinėse įstaigose. Stebėtojų tarybos turėtų sustiprinti aukštesniųjų vadovų atskaitomybę, tačiau šioje vietoje nėra pokyčio, nes stebėtojų tarybos biudžetinėse įstaigose praktiškai nėra taikomos.

Pažymėtina, jog viešosios tarnybos susitarimai yra dinamiški, keičiasi atsižvelgiant į įvairius veiksnius, tame tarpe ir reformas. Viešojo valdymo reformos priemonėmis viešosios tarnybos susitarimai tapo aiškesni, įvedė didesnę aukštesniųjų vadovų atsakomybę ir atskaitomybę. Galima teigti, kad Lietuvos aukštesniųjų vadovų korpuse viešosios tarnybos sandoriai juda link užsakovo ir vykdytojo (angl. *Principal-Agent*) tipo, nes susitarimuose aiškiai išdėstomi politikų lūkesčiai, siekiai, o aukštesnysis vadovas turi juos įvykdyti, taip pat politikai turi didelę laisvę sprendžiant dėl aukštesniojo vadovo atlyginimo dydžio. Šiuo atveju **pasitvirtina antroji hipotezė**, jog, įvykus viešojo valdymo reformai, aukštesniųjų vadovų lojalumo tipas perėjo nuo hierarchinio link individualistinio, nes politinė ir teisinė aplinka, taip pat viešojo valdymo reformos įtvirtintos naujos (pavyzdžiui, susitarimai dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių, stebėtojų tarybos) paskatino „vykdytojo“ vaidmens stiprėjimą aukštesniųjų vadovų korpuse. Aukštesnysis vadovas turi įvykdyti politiko keliamus tikslus ir lūkesčius. Ateityje susiklostysiantys aukštesniųjų vadovų vertinimai parodys, ar šiuo mechanizmu nebus piktnaudžiaujama. Nuo kiekvieno susitarimo dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių turinio priklauso ar yra atskaitomybės deficitas, ar perteklius, ar balansas.

Šiuo atveju **pasitvirtino trečioji hipotezė**, jog įvykus viešojo valdymo reformai buvo sustiprintas aukštesniųjų vadovų rezultatų vertinimo mechanizmas, tačiau faktinė aukštesniųjų vadovų atskaitomybė liko ribota dėl nusistovėjusios praktikos netaikyti sankcijų. Su viešojo valdymo reforma sustiprintas veiklos vertinimas – įvesti susitarimai dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių bei stebimas jų vykdymas. Viešojo valdymo reforma suteikė didesnę aukštesniųjų vadovų atlyginimo lankstumą, tačiau faktinis darbo užmokesčio dydis priklauso nuo į pareigas priimančio politikos pozicijos. Politikai dažnai nėra linkę rizikuoti dėl aukštesniųjų vadovų atleidimo iš pareigų, nes nėra tikri dėl galimų teisminių procesų. Viešojo valdymo agentūros vadovo atleidimas yra formalių sankcijų taikymo išimtis, tačiau ne taisyklė. Pažymėtina, jog politikai taiko ne tik formalias sankcijas (tokios, kaip aukštesniojo vadovo atlyginimo sumažinimas), bet ir neformalias sankcijas, kurios daro įtaką aukštesniesiems vadovams, pavyzdžiui, neišleidžia į atitinkamas komandiruotes, ir kitas panašias priemones.

Lietuvos aukštesniųjų vadovų korpuse egzistavę ir dabar vyraujantys aukštesniųjų vadovų ir politikų santykiai atitinka viešosios tarnybos susitarimų teorijoje numatytus lojalumo tipus (perinama nuo hierarchinio link individualistinio) ir viešosios tarnybos susitarimų tipus (pereinama nuo administracinio patikėtinio link užsakovo ir vykdytojo). Pokytis įvertintas išanalizavus santykių aukštesniųjų vadovų korpuse visumą, viešojo valdymo reformos priemones. Pasitelkiant viešosios tarnybos susitarimų teoriją ir valdymo teoriją, buvo sudaryta galimybė įvertinti ar Lietuvoje įvykus viešojo valdymo reformai pasikeitė politikų ir aukštesniųjų vadovų atsakomybės bei atskaitomybės santykiai. Pagrįstai galima vertinti, jog šis teorinis pagrindas yra tinkamas įvertinti atskaitomybės santykių kaitą aukštesniųjų vadovų korpuse. Viešosios tarnybos susitarimų teorijos ir valdymo teorijos derinys leidžia geriau suprasti, kaip viešojo valdymo reforma paveikė aukštesniųjų vadovų ir politikų atskaitomybės ir atsakomybės santykius. Reformos metu keičiasi aukštesniųjų vadovų atskaitomybė, todėl šiuo atveju išanalizuota pasikeitusi padėtis po viešojo valdymo reformos. Šis tyrimas, be kita ko, prisideda prie aukštesniųjų vadovų atskaitomybės ir atsakomybės temos aktualizavimo ir konceptualizavimo Lietuvos politikos moksluose – analizuojamas Lietuvos politikos moksluose menkai nagrinėtas klausimas – aukštesniųjų vadovų atskaitomybė ir atsakomybė. Šis tyrimas sudaro pagrindą tolimesniems tyrimams, kurie galėtų gilintis į ateities reformų įtaką aukštesniųjų vadovų atskaitomybei ir atsakomybei, palyginti Lietuvos aukštesniųjų vadovų atskaitomybę ir atsakomybę su kitose užsienio valstybėse taikoma praktika. Be to, šis darbas gali prisidėti prie atskaitomybės ir atsakomybės klausimų aktualizavimo aukštesniųjų vadovų korpuse, paskatinti politikus atsakingiau formuluoti tikslus ir lūkesčius aukštesniesiems vadovams, stebėti jų vykdymą, taip pat įvertinti stebėtojų tarybų aktualumo klausimą.

Rekomendacijos ateities tyrimams – ateities tyrimuose aktualu įvertinti ar įsitvirtinus ir nusistovėjus viešojo valdymo reformos metu priimtoms priemonėms, keičiasi atskaitomybės

santykiai. Jeigu biudžetinėse įstaigose būtų sudarytos stebėtojų tarybos, būtų aktualu išsiaiškinti ar tai daro įtaką aukštesniųjų vadovų ir politikų santykiams, taip pat ar tai didina aukštesniųjų vadovų atskaitomybę ir atsakomybę. Taip pat svarbu įvertinti, ar ir kaip pasikeitus politinei valdžiai keičiasi atskaitomybės santykiai – šiuo atveju dėl tyrimo laiko šis aspektas analizuotas minimaliai. Atliekant šį tyrimą atlikti interviu gali būti naudingi kituose tyrimuose, nes juose pateikiama įvairiapusė informacija apie viešojo valdymo reformą, atskaitomybę ir atsakomybę. Ateities tyrimuose taip pat siūlytina neapsiriboti tik Lietuvos aukštesniųjų vadovų atveju, tačiau įtraukti ir užsienio valstybių (pirmiausia, Lietuvos kaimynių) atvejus, kurie leistų palyginti atskaitomybės santykius, pavyzdžiui, Baltijos šalyse ar Europos Sąjungoje.

Rekomendacijos sprendimų priėmėjams dėl viešojo valdymo reformos ir aukštesniųjų vadovų atskaitomybės bei atsakomybės:

1. Susitarimai dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių turėtų derėti strateginių dokumentų sistemoje. Emprinė analizė parodė, jog trūksta aiškesnio susitarimų dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių integravimo į strateginių dokumentų sistemą (pabrėžiant, jog į susitarimus dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių neturėtų būti perkeliama įstaigų metiniai planai). Susitarimams dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių atradus vietą strateginių dokumentų sistemoje, tikėtina, išsigrynins ir jų turinys.

2. Suteikti įgalinimus Viešojo valdymo agentūrai, kad būtų įvertinama jų nuomonė dėl susitarimų dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių formavimo, suteikiamas didesnis vaidmuo Viešojo valdymo agentūrai susitarimų dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių sudarymo procese (kaip kompetentingai patariamajai institucijai).

3. Įvertinus priežastis dėl ko nėra steigiamos stebėtojų tarybos biudžetinėse įstaigose, tobulinti teisinį reguliavimą, be kita ko, suteikti reikiamus finansinius išteklius stebėtojų tarybų steigimui. Svarbu įvertinti stebėtojų tarybas ne tik kaip papildomą aukštesniųjų vadovų kontrolės mechanizmą (atskaitomybės sustiprinimą), tačiau ir kaip partnerystės įrankį, kuris gali padėti siekti įstaigos, ministerijos ar valstybės tikslų, skatinti dialogą, kuris atitinka valdymo teoriją. Pagal valdymo teoriją aukštesnieji vadovai yra kolektyviai mąstantys ir palankiai nusiteikę organizacijos atžvilgiu, o nėra individualistai, taigi, savaime nereikalauja kontrolės.

4. Politikams ir aukštesniesiems vadovams skirti daugiau dėmesio viešojo valdymo reformos metu atsiradusių priemonių įvertinimui, įsigalinant ne tik į teisės aktus, bet ir keltus tikslus, kurių siekiama atitinkamomis priemonėmis, pavyzdžiui, stebėtojų tarybomis biudžetinėse įstaigose, susitarimais dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių ir kt. Toks įvertinimas galėtų būti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo *ex post* vertinimo dalis, kuris turi būti atliktas iki 2027 m. sausio 1 d.

5. Kaip vienas iš viešojo valdymo reformos rezultatų yra atsiradęs aukštesniųjų valstybės tarnautojų institutas ir jį sudarantis aukštesniųjų vadovų korpusas. Šiuo metu Lietuvoje dar negalime kalbėti apie aukštesniąją valstybės tarnybą, nes aukštesnieji vadovai nėra valdomi kaip atskira tarnyba. Siūlytina į politinę darbotvarkę įtraukti diskusiją dėl aukštesniosios valstybės tarnybos visapusiško sukūrimo, kuris apimtų specialias valdymo nuostatas, karjeros modelį, centralizuotą valdymą ir kitas priemones.

Literatūros ir šaltinių sąrašas

Literatūros sąrašas

1. Behn, Robert D. *Rethinking Democratic Accountability* (Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001), 1-317.
2. Bovens, Mark. "Analyzing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework" *European Law Journal*, 13 (2007), 447-468.
3. Bovens, Mark. "The Concept of Public Accountability". In: Ferlie, E., Lynn Jr., L.E. and Pollitt, C., Eds., *The Oxford Handbook of Public Management*, (Oxford University Press, Oxford, 2005).
4. Chrisman, James J. "Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6) (2019), 1051-1066.
5. Dubnick, Melvin. "Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms". *Public Performance & Management Review*, 27 (2005), 376-417.
6. Grimmelikhuijsen, Stephan. "Linking Transparency, Knowledge and Citizen Trust in Government: an Experiment", *International Review of Administrative Sciences*, 78(1) (2012), 50-73.
7. Hansen, Morten, Trui Steen, Marsha Jong, "New Public Management, Public Service Bargains and the Challenges of Interdepartmental Coordination: A Comparative Analysis of Top Civil Servants in State Administration", *International Review of Administrative Sciences*, 79 (2013), 29-48.
8. Hondeghem, Annie, Karolien Dorpe, "Performance Management Systems for Senior Civil Servants: How Strong Is the Managerial Public Service Bargain?", *International Review of Administrative Sciences*, 79, (2013), 9-27.
9. Hood, Christopher, Martin Lodge. *The Politics of Public Service Bargains: Reward, Competency, Loyalty - and Blame* (Oxford: Oxford University Press, 2006), 1-240.
10. Hupe, Peter, Arthur Edwards. "The Accountability of Power: Democracy and Governance in Modern Times" *European Political Science Review* 4, no. 2 (2012), 177-194.
11. Kazakevičius, Giedrius. „Lojalumo struktūros įtaka Lietuvos viešojo sektoriaus politizacijai“ *Politologija*, 72(2) (2014), 167-197.
12. Menyah, Kojo. "Stewardship Theory". In: Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. (eds) *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, (Berlin, Heidelberg: Springer, 2013), 2322-2329.
13. Mulgan, Richard. "'Accountability': An Ever-Expanding Concept?" *Public Administration*, 78 (2000), 555-573.

14. Pivoras, Saulius, Remigijus Civinskas, Ernesta Buckienė, *Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai, požiūriai, sandėriai* (Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2014), 1-240.
15. Pollitt, Christopher. Performance Blight and the Tyranny of Light? Accountability in Advanced Performance Measurement Regimes. In G. Frederickson, M. Dubnick (Eds.), *Bringing accountability to account*, (2008), 81-97.
16. Steen, Trui, Annie Hondeghem, “Evolving Public Service Bargains for Top Officials: Some International Comparisons”, *International Review of Administrative Sciences*, 79 (2013), 3-8.
17. Stone, Bruce. “Administrative Accountability in the Westminster Democracies: Towards a New Conceptual Framework”, *Governance*, 8(4) (1995), 505-526.
18. Vesely, Arnošt. “Accountability in Central and Eastern Europe: concept and reality” *International Review of Administrative Sciences*, 79(2) (2013), 310-330.

Internetiniai šaltiniai

1. 15 min, „Atmestas buvusios Aplinkos apsaugos departamento direktorės skundas“, 15 min, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/atmestas-buvusios-aplinkos-apsaugos-departamento-direktores-skundas-56-1941712>.
2. 15min, „J. Milius kreipėsi į teismą dėl atleidimo iš Veterinarijos tarnybos vadovo pareigų“, 15min, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/j-milius-kreipesi-i-teisma-del-atleidimo-is-veterinarijos-tarnybos-vadovo-pareigu-56-702933>.
3. Andrukaitytė, Milena. „Premjerė: nutarimas dėl Paleko atleidimo dar nebus teikiamas, kol vyksta vertinimai“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 4 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/2210782/premjere-nutarimas-del-paleko-atleidimo-dar-nebus-teikiamas-kol-vyksta-vertinimai>.
4. Andrukaitytė, Milena. „Seimas patvirtino valstybės tarnybos reformą: keisis darbo užmokesčio tvarka“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 5 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1997725/seimas-patvirtino-valstybes-tarnybos-reforma-keisis-darbo-uzmokescio-tvarka>.
5. Artūras Palekas, „Mano KARJEROS PABAIGA viešajame sektoriuje“ LinkedIn įrašas, https://www.linkedin.com/posts/apalekas_opentowork-activity-7168156041174630401-18vd?utm_source=share&utm_medium=member_desktop.
6. Balčiūnaitė, Sniegė. „Aplinkos apsaugos departamentui pradėjo vadovauti Olga Vėbrienė“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1167694/aplinkos-apsaugos-departamentui-pradejo-vadovauti-olga-vebriene>.

7. BNS, „Premjeras: J. Milius atsisako atsistatydinti“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 2 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/145280/premjeras-j-milius-atsisako-atsistatydinti>.
8. BNS, „Teismas atmetė buvusios Aplinkos apsaugos departamento vadovės skundą dėl atleidimo“, Kauno diena, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://m.kauno.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/teismas-atmete-buvusios-aplinkos-apsaugos-departamento-vadoves-skunda-del-atleidimo-1054725>.
9. BNS, „V. Baltraitienė: J. Miliaus atleidimas yra politizuotas“, Delfi, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/v-baltraitiene-j-miliaus-atleidimas-yra-politizuotas-72419856>.
10. BNS, „Vyriausybė pritaria Genocido tyrimo centro pertvarkai, pasisako už stebėtojų tarybą“, LRT, žiūrėta 2025 m. kovo 9 d., https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/2279468/vyriausybe-pritaria-genocido-tyrimo-centro-pertvarkai-pasisako-uz-stebetoju-taryba?srsId=AfmBOor8VvtmuWmF3T5e8Qk0R9831-MmYtvhLaiDlQBOto3HAh_nPLzB.
11. ELTA, „Atleidžiamas „Via Lietuva“ vadovas Švaikauskas“, Delfi, žiūrėta 2025 m. vasario 23 d., <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/atleidziamas-via-lietuva-vadovas-svaikauskas-120084730>.
12. ELTA, „J. Milius kol kas lieka VMVT vadovu“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 2 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/145716/j-milius-kol-kas-lieka-vmvt-vadovu>.
13. Grigutytė, Monika. „Gentvilas apie konfliktą su AAD: tai – žmogiškai nesusiklosčiusi dalykinė diskusija“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1336730/gentvilas-apie-konflikta-su-aad-tai-zmogiskai-nesusiklosciusi-dalykine-diskusija>.
14. Kubilius, Edvardas. „Vėbrienė: situacijos su aplinkos ministru nepavadinčiau konfliktu, tai – skirtingos nuomonės“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1338791/vebriene-situacijos-su-aplinkos-ministru-nepavadinciau-konfliktu-tai-sirtingos-nuomones/>.
15. Kubilius, Edvardas „Seimo pirmininkė: kištis į Gentvilo ir Vėbrienės konfliktą parlamentas neturėtų“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1335591/seimo-pirmininke-kistis-i-gentvilo-ir-vebrienes-konflikta-parlamentas-neturetu>.
16. Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija, „Dėl valstybės tarnybos reformos kreiptasi į Konstitucinį Teismą“, Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija, žiūrėta 2025 m. sausio 5 d., <https://www.lpsk.lt/2024/10/10/del-valstybes-tarnybos-reformos-kreiptasi-i-konstitucini-teisma/>.

17. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, „Aplinkos apsaugos departamento direktorė atleista – įdarbinama neturėjo būtinos patirties“, Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://am.lrv.lt/lt/naujienos/aplinkos-apsaugos-departamento-direktore-atleista-idarbinama-neturejo-butinos-patirties/>.

18. Lietuvos teismai, „Teismų pranešimai spaudai. LVAT padėjo tašką Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus atleidimo iš pareigų byloje“, Lietuvos teismai, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.teismai.lt/lt/lvat-padejo-taska-valstybines-maisto-ir-veterinarijos-tarnybos-direktoriaus-atleidimo-is-pareigu-byloje/8580>.

19. Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas, „Naujienos. Buvusio Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus atleidimo iš pareigų byloje kreipiamasi į Konstitucinį Teismą“, Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lvat.lt/buvusio-valstybines-maisto-ir-veterinarijos-tarnybos-direktoriaus-atleidimo-is-pareigu-byloje-kreipiamasi-i-konstitucini-teisma/778>.

20. LRT, „Atleidžiama Aplinkos apsaugos departamento direktorė Olga Vėbrienė“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1384520/atleidziama-aplinkos-apsaugos-departamento-direktore-olga-vebriene>.

21. LRT, „J. Milius žada skusti teismo sprendimą: man svarbiausia reputacija“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/217385/j-milius-zada-skusti-teismo-sprendima-man-svarbiausia-reputacija>.

22. Mykolaitytė, Kornelija. „Seimo pirmininkė: ministras Simonas Gentvilas turi visišką mano ir partijos palaikymą“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1391375/seimo-pirmininke-ministras-simonas-gentvilas-turi-visiska-mano-ir-partijos-palaikyma>.

23. Rumšienė, Radvilė, Modesta Gaučaitė-Znutienė, „Išplieskė viešas konfliktas tarp ministerijos ir Aplinkos apsaugos departamento – skrieja abipusė kritika“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1315880/isiplieske-viesas-konfliktas-tarp-ministerijos-ir-aplinkos-apsaugos-departamento-skrieja-abipuse-kritika>.

24. Savickas, Edgaras „Po „Via Lietuva“ vadovo atleidimo – maištas ir suirutė: grįžtame arčiau tarybinių laikų“, LRT, žiūrėta 2025 m. vasario 23 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/2492291/po-via-lietuva-vadovo-atleidimo-maistas-ir-suirute-griztame-arciau-tarybiniu-laiku>.

25. Skėrytė, Jūratė. „KT nenagrinės Seimo narių grupės skundo dėl valstybės tarnybos reformos“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 2 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/2412495/kt-nenagrines-seimo-nariu-grupes-skundo-del-valstybes-tarnybos-reformos>.

26. Skėrytė, Jūratė. „Premjerė siūlo iš pareigų atleisti Viešojo valdymo agentūros vadovą A. Paleką“, Kauno diena, žiūrėta 2025 m. sausio 4 d., <https://m.kauno.diena.lt/naujienos/verslas/imoniu-pulsas/premjere-siulo-pareigu-atleisti-viesojo-valdymo-agenturos-vadova-paleka-1163012>.
27. Švaikauskas, Marius. „Baigiu kelionę įmonėje Via Lietuva“ Facebook įrašas, https://www.facebook.com/marius.svaikauskas.1/posts/3419317911539171?ref=embed_post.
28. Via Lietuva, „AB „Via Lietuva“ generalinis direktorius Marius Švaikauskas palieka bendrovę“, Via Lietuva, žiūrėta 2025 m. vasario 23 d., <https://vialietuva.lt/naujienos/ab-via-lietuva-generalinis-direktorius-marius-svaikauskas-palieka-bendrove>.
29. Verslo žinios, „Žingsnis atgal: reformuoti reformą“, Verslo žinios, žiūrėta 2025 m. balandžio 17 d., <https://www.vz.lt/vz-nuomone/2025/04/11/zingsnis-atgal-reformuoti-reforma-566298>.
30. Viešojo valdymo agentūra, „Aštuonioliktas tinklaveikos renginys valstybės įstaigų vadovams: vidinės komunikacijos ir mentorystės svarba“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/astuonioliktas-tinklaveikos-renginys-valstybes-istaigu-vadovams-vidines-komunikacijos-ir-mentorystes-svarba/>.
31. Viešojo valdymo agentūra, „Darbą pradėjo Viešojo valdymo agentūros direktorius Artūras Palekas“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/darba-pradejo-viesojo-valdymo-agenturos-direktorius-arturas-palekas/>.
32. Viešojo valdymo agentūra, „Devynioliktas tinklaveikos renginys valstybės įstaigų vadovams: savęs ir komandos pažinimas“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/devynioliktas-tinklaveikos-renginys-valstybes-istaigu-vadovams-saves-ir-komandos-pazinimas/>.
33. Viešojo valdymo agentūra, „Gera žinia: vadovų „Lyderystės akademijos“ ugdymo veiklos pratęstos iki 2026 m.“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/gera-zinia-vadovu-lyderystes-akademijos-ugdymo-veiklos-pratestos-iki-2026-m/>.
34. Viešojo valdymo agentūra, „Įstaigų vadovų tinklaveikos renginys „Valstybės tarnyba ant pokyčių slenksčio“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/istaigu-vadovu-tinklaveikos-renginys-valstybes-tarnyba-ant-pokyciu-slenkscio/>.
35. Viešojo valdymo agentūra, „Įvyko 4-asis šiemet vadovų tinklaveikos renginys“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/ivyko-4-asis-siemet-vadovu-tinklaveikos-renginys/>.

36. Viešojo valdymo agentūra, „Rugsėji įvyko įstaigų vadovų tinklaveikos renginys“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/rugseji-ivyko-istaigu-vadovu-tinklaveikos-renginys/>.

37. Viešojo valdymo agentūra, „Septynioliktas tinklaveikos renginys valstybės įstaigų vadovams: kodėl svarbu būti matomais socialiniuose tinkluose“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/septynioliktas-tinklaveikos-renginys-valstybes-istaigu-vadovams-kodel-svarbu-buti-matomais-socialiniuose-tinkluose/>.

38. Viešojo valdymo agentūra, „Startavo pirmieji įstaigų vadovų mentorių mokymai“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/startavo-pirmieji-istaigu-vadovu-mentoriu-mokymai/>.

39. Viešojo valdymo agentūra, „Šešioliktas tinklaveikos renginys valstybės įstaigų vadovams: tobulėti padeda dirbtinis intelektas“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/sesioliktas-tinklaveikos-renginys-valstybes-istaigu-vadovams-tobuleti-padeda-dirbtinis-intelektas/>.

40. Viešojo valdymo agentūra, „Viešojo valdymo agentūros 2024 metų veiklos ataskaita“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. balandžio 9 d., <https://vva.lrv.lt/public/canonical/1743759931/2008/2024%20m.%20VVA%20veiklos%20ataskaita.pdf>.

41. Viešojo valdymo agentūra, „Vyko vadovų tinklaveikos renginys „Takoskyra tarp reiklumo ir mobingo“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/vyko-vadovu-tinklaveikos-renginys-takoskyra-tarp-reiklumo-ir-mobingo/>.

42. Viešojo valdymo agentūra, „Virtuali mokymosi aplinka – patrauklesni mokymai valstybės įmonių ir organizacijų vadovams“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/virtuali-mokymosi-aplinka-patrauklesni-mokymai-valstybes-imoniu-ir-organizaciju-vadovams/>.

43. Viešojo valdymo agentūra, „VVA pradeda viešojo sektoriaus nuotolinius mokymus įstaigų vadovams“, Viešojo valdymo agentūra, žiūrėta 2025 m. vasario 27 d., <https://vva.lrv.lt/lt/naujienos/vva-pradeda-viesojo-sektoriaus-nuotolinius-mokymus-istaigu-vadovams/>.

44. Viluckas, Paulius. „Aplinkos apsaugos departamento direktoriui Vėbrienei suteiktas pranešėjo statusas“, LRT, žiūrėta 2025 m. sausio 3., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1328638/aplinkos-apsaugos-departamento-direktoriui-vebrienei-suteiktas-pranesejo-statusas>

Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymas*, Vilnius, 1994, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5807/LAnRWToCxI> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.),.
2. Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*, Vilnius, 2020, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c> (žiūrėta 2025 m. sausio 12 d.),.
3. Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centro tarybos sudarymo*, Vilnius, 2024, https://www.genocid.lt/UserFiles/File/Centro_taryba/20241107_nutarimas.pdf (žiūrėta 2025 m. kovo 9 d.),.
4. Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymo Nr. I-1113 pakeitimo įstatymas*, Vilnius, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/93b03060887611ee9ee3e4a7f62b7a26> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.),.
5. Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo įstatymas*, Vilnius, 1993, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.6034/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.),.
6. Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, Vilnius, 1999, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 9 d.),.
7. Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos veterinarijos įstatymas*, Vilnius, 1991, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.2385/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 3 d.),.
8. Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas*, Vilnius, 2007, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.301368> (žiūrėta 2024 m. balandžio 24 d.),.
9. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, *AIŠKINAMASIS RAŠTAS dėl įstatymų projektų Reg. Nr. XIVP-2834-XIVP-2853*, Vilnius, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/ea6d1410004311eebc0bd16e3a4d3b97?jfwid=-1cele9cn3g> (žiūrėta 2025 m. sausio 12 d.),.
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl A. Paleko atleidimo iš Viešojo valdymo agentūros direktoriaus pareigų*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/52544421e6b411ee9fdedfc979ae62a9?jfwid=hv33dtrw6> (žiūrėta 2025 m. sausio 4 d.),.

11. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl J. Miliaus atleidimo iš Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus pareigų*, Vilnius, 2016, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/7e1e60f1864e11e6a0f68fd135e6f40c?jfwid=> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.),.
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo*, Vilnius, 2018, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d1d27480f6ee11e89fcaa4a4a9822176/asr> (žiūrėta 2025 m. sausio 3 d.),.
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos valstybinio patentų biuro nuostatų patvirtinimo*, Vilnius, 2006, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.273177/asr> (žiūrėta 2024 m. gruodžio 21 d.),.
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 23 d. nutarimo Nr. 244 „Dėl Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamento nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ab5885867ef411ef84ff9693ecd03ff5?jfwid=-4mbsyg52s> (žiūrėta 2025 m. kovo 9 d.),.
15. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/99953061aac311ee8172b53a675305ab?jfwid=22knvgccd> (žiūrėta 2025 m. kovo 15 d.),.
16. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2023 m. rugpjūčio 30 d. nutarimo Nr. 693 „Dėl Viešojo valdymo agentūros organizacinės formos pakeitimo, Viešojo valdymo agentūros nuostatų ir administracinės struktūros patvirtinimo“ pakeitimo*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/143502731f3911efb121d2fe3a0eff27?jfwid=-fh9zla0aq> (žiūrėta 2025 m. kovo 9 d.),.
17. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamento nuostatų patvirtinimo*, Vilnius, 2011, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.393607/asr> (žiūrėta 2024 m. gruodžio 21 d.),.
18. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vertinimo kriterijų įverčių aprašo patvirtinimo*, Vilnius, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/7d2624317fd411eeaedfbb6d38423c2d?jfwid=-12v68h0uqf> (žiūrėta 2025 m. sausio 3 d.),.
19. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. liepos 28 d. nutarimo Nr. 744 „Dėl Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“ projektas*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/7d2624317fd411eeaedfbb6d38423c2d?jfwid=-12v68h0uqf>

seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/82f13f0049a311efb121d2fe3a0eff27?jfwid=-kecbwk4rz (žiūrėta 2025 m. kovo 9 d.),.

20. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministras, *Dėl žemės ūkio 2023 m. gruodžio 28 d. įsakymo Nr. 3D-906 „Dėl Nacionalinio maisto ir veterinarijos rizikos vertinimo instituto nuostatų patvirtinimo“* pakeitimo, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=4pkxne5h9&documentId=a00b602264ab11efad96fef38de4d94a&category=TAD> (žiūrėta 2025 m. kovo 9 d.),.

21. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministras, *Dėl žemės ūkio ministro 2010 m. gegužės 24 d. įsakymo Nr. 3D-490 „Dėl Valstybinės augalininkystės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos nuostatų ir administracijos struktūros patvirtinimo“* pakeitimo, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3be0b1124eab11ef9b12efafbf020f14?jfwid=-12a3qij3k0> (žiūrėta 2025 m. kovo 9 d.),.

22. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministras, *Dėl Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos nuostatų patvirtinimo*, Vilnius, 2010, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.368075/asr> (žiūrėta 2025 m. kovo 9 d.),.

23. Susitarimas dėl 2024-03-18 susitarimo Nr. 8P-24-57 „Dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Žuvininkystės tarnybos prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos vadovui“ pakeitimo, Klaipėda, 2024, https://zuv.lrv.lt/public/canonical/1728457994/18327/ŽT_SUSITARIMAS%20SU%20VADOVU_r_egistruotas.pdf (žiūrėta 2025 m. kovo 1 d.).

24. Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių įstaigos Informatikos ir ryšių departamento prie Vidaus reikalų ministerijos vadovui, Vilnius, 2024, <https://ird.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/3/PWabN6Rcnnw.pdf> (žiūrėta 2025 m. kovo 1 d.).

25. Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių įstaigos Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamento vadovui, Vilnius, 2024, <https://ntakd.lrv.lt/lt/struktura-irkontaktine-informacija/valstybes-tarnautoju-veiklos-uzdaviniai/direktore-ritasketerskiene/tikslai-ir-lukesciai-istaigos-vadovui/> (žiūrėta 2024 m. gruodžio 21 d.).

26. Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių įstaigos Valstybės duomenų agentūros vadovui, Vilnius, 2024, <https://vda.lrv.lt/lt/struktura-ir-kontaktine-informacija/valstybes-tarnautoju-uzduotys/tikslai-ir-lukesciai-istaigos-vadovui/> (žiūrėta 2025 m. kovo 1 d.).

27. Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Kultūros paveldo departamento prie Kultūros ministerijos vadovui, Vilnius, 2024, <https://kpd.lrv.lt/public/canonical/1730100564/1438/KPD%20susitarimas.pdf> (žiūrėta 2025 m. kovo 11 d.),.

28. Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriui, Vilnius, 2024, <https://migracija.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/4/6ZfLeRYBptE.pdf> (žiūrėta 2024 m. gruodžio 21 d.).

29. Susitarimas dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos direktorei Godai Aleksaitei, Vilnius, 2024, [https://vvtat.lrv.lt/public/canonical/1738334450/40445/Susitarimas+VVTAT+direktorės+G.+Aleksaitės+su+TM+ministre.+2024+02+21+1+\(002\).pdf](https://vvtat.lrv.lt/public/canonical/1738334450/40445/Susitarimas+VVTAT+direktorės+G.+Aleksaitės+su+TM+ministre.+2024+02+21+1+(002).pdf) (žiūrėta 2025 m. kovo 11 d.).

30. Viešojo valdymo agentūra, *Dėl Aukštesniųjų vadovų rezervo sudarymo ir administravimo tvarkos aprašo patvirtinimo*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5a312df2670311efad96fef38de4d94a?jfwid=32ocqqr5d> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.),

Teismų praktika

1. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2008 m. sausio 22 d. nutarimas, Vilnius, 2008, <https://lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta483/content> (žiūrėta 2024 m. balandžio 26 d.).

2. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2010 m. gegužės 13 d. nutarimas, Vilnius, 2010, <https://lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta175/content> (žiūrėta 2024 m. balandžio 26 d.).

3. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2015 m. gruodžio 30 d. nutarimas, Vilnius, 2015, <https://lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta1540/content> (žiūrėta 2024 m. balandžio 26 d.).

4. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2018 m. kovo 2 d. nutarimas, Vilnius, 2018, <https://lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta1803/content> (žiūrėta 2024 m. gruodžio 27 d.).

5. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimas, Vilnius, 2020, <https://lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta2328/content> (žiūrėta 2025 m. sausio 3 d.).

6. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2024 m. lapkričio 28 d. nutarimas, Vilnius, 2024, <https://lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta3081> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.).

7. Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas, *Dėl prašymo grąžinimo*, Vilnius, 2024, <https://lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta3073/content> (žiūrėta 2025 m. sausio 2 d.).

DIRBTINIO INTELEKTO NAUDOJIMO DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Rokas Urbanavičius

Studento pažymėjimo numeris: 2315156

Prašome pažymėti „x“ taikytiniems punktams:

- ☐ Aš **nenaudojau** dirbtinio intelekto įrankių pateikiamame darbe.
- ☒ Aš **naudojau** vieną ar kelis dirbtinio intelekto įrankius pateikiamame darbe.

Jei taip, kokius? Google AI Studio, ChatGPT, SEMANTIKA.

Dirbtinio intelekto įrankius naudoju kritiškai, kaip pagalbinę priemonę. Prisiimu visą atsakomybę už darbe pateiktą informaciją, argumentus ir galutinius darbo rezultatus.



Prašome pažymėti „x“ taikytiniems punktams bei paaiškinti, kaip naudojote dirbtinį intelektą:

Aš naudoju dirbtinio intelekto įrankius šiam/-iems tikslui/-ams:

1. ☐ **Idėjų generavimui** (pavyzdžiui: argumentų ar kontra-argumentų generavimui, struktūros plano sudarymui, galimų tyrimo klausimų generavimui)

Paiškindite:

2. ☐ **Informacijos paieškai** (pavyzdžiui: papildomos literatūros ar kontekstinės informacijos paieškai)

Paiškindite:

3. ☒ **Kaip rašymo asistentą** (pavyzdžiui: gramatinių ar stiliaus klaidų taisymui, vertimui, pastraipų perstruktūravimui ir pan.)

Paiškindite: Interviu transkribavimui, peržiūrai dėl gramatinių klaidų tekste.

4. ☐ **Vizualinės medžiagos kūrimui** (pavyzdžiui: naujo paveikslėlio, žemėlapių sukūrimui ar redagavimui)

Paašškinkite:

5. ☐ **Kaip mokymosi pagalbininką** (pavyzdžiui: papildomam medžiagos paašškinimui paprastesne kalba, sąvokų ar teorinių koncepcijų palyginimui, žinių pasitikrinimo užduočių generavimui ir pan.)

Paašškinkite:

6. ☐ **Duomenų analizei** (pavyzdžiui: skaičiavimui, kodavimui, kokybinių ar kiekybinių duomenų vizualizacijai, lentelės ar grafiko sukūrimui)

Paašškinkite:

7. ☒ **Efektyvumo didinimui** (pavyzdžiui: tekstų santraukų kūrimui, išnašų formatavimui ir pan.)

Paašškinkite: teksto gramatinių klaidų tikrinimui.

8. ☐ **Kitu būdu.**

Paašškinkite:

9. **Kokių žingsnių ėmėtės siekdami sumažinti dirbtinio intelekto daromų klaidų ar neatsakingo naudojimo tikimybę?**

Paašškinkite: transkribuotus interviu peržiūrėjau, klausydamas įrašų patikrinau, ar nėra neatitikimų, pataisiau neaiškias vietas.

Priedai

Priedų sąrašas:

Priedas Nr. 1: Aukštesniųjų vadovų darbo užmokesčio lentelė

Priedas Nr. 2: Interviu išrašai

Priedas Nr. 1: Aukštesniųjų vadovų darbo užmokesčio lentelė

Įstaigos pavadinimas	Vadovo darbo užmokestis 2023 m. (Eur)	Vadovo darbo užmokestis 2024 m. (Eur)	Pokytis (proc.)
Aplinkos apsaugos departamentas prie Aplinkos ministerijos	5431 Eur	neskelbiama	-
Išteklių agentūra prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos	4361 Eur	5240 Eur	20,15 proc.
Kultūros paveldo departamentas prie Kultūros ministerijos	4695 Eur	4731 Eur**	0,76 proc.
Lietuvos geologijos tarnyba prie Aplinkos ministerijos	4067,31 Eur ***	5409,76 Eur *****	33 proc.
Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra	5040,04 Eur	6571,84 Eur**	30,39 proc.
Lietuvos Respublikos valstybinis patentų biuras	5336 Eur	6427 Eur**	20,44 proc.
Lietuvos transporto saugos administracija	4681 Eur	4696 Eur**	0,32 proc.
Lošimų priežiūros tarnyba prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos	5404 Eur	5996 Eur**	10,95 proc.
Migracijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos	5520,54 Eur	5988,31 Eur**	8,47 proc.
Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos	4397,51 Eur	8911,77 Eur**	102,65 proc.
Nacionalinis akreditacijos biuras	3895 Eur	4035 Eur**	3,59 proc.
Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos	4380 Eur	5306 Eur**	21,14 proc.

Tautinių mažumų departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės	neskelbiama	5165 Eur**	-
Valstybės dokumentų technologinės apsaugos tarnyba prie Finansų ministerijos	4089 Eur	4184 Eur**	2,32 proc.
Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija	4649 Eur	7115 Eur	53,04 proc.
Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos	6601 Eur	7106 Eur**	7,65 proc.
Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba prie Aplinkos ministerijos	5114 Eur	10196 Eur**	99,37 proc.
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos	5302 Eur	6213 Eur**	17,18 proc.
Žuvininkystės tarnyba prie Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos	4520 Eur	5125 Eur	13,38 proc.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis viešai įstaigų skelbiama informacija

** 2024 m. IV ketvirtis

*** 2023 m. I ketvirtis

**** 2024 m. I ketvirtis

Priedas Nr. 2: Interviu išrašai

Interviu su valstybės tarnautojais

2025-03-24, gyvai.

K: Interviuotojas (Rokas Urbanavičius)

I1: Informantas (valstybės tarnautojas Nr. 1)

I2: Informantas (valstybės tarnautojas Nr. 2)

K: Pirmiausiai norėčiau pakalbėti apie viešojo valdymo reformą. Pirmuoju viešojo valdymo reformos etapu laikoma valstybės tarnybos pertvarka, antruoju etapu – biudžetinių ir viešųjų įstaigų valdysenos tobulinimas, trečiuoju etapu – dirbančiųjų pagal darbo sutartis biudžetinėse ir viešosiose įstaigose apmokėjimo tobulinimas. Gal galėtumėte papasakoti, kokie buvo pagrindiniai tikslai keliami viešojo valdymo reformai, kokius svarbiausius pokyčius pavyko įgyvendinti?

I2: Tikslas pirmas buvo įgalinti įstaigų vadovus, dabar cituoju oficialią poziciją. Tada padidinti vadovams darbo užmokestį ir padaryti teisingesnę tarnybinės veiklos vertinimo sistemą. Tokie va trys.

K: O ar buvo pasipriešinimo reformoms?

I2: Buvo. Buvo didelis pasipriešinimas iš profesinių sąjungų, iš pavienių valstybės tarnautojų, iš suinteresuotų institucijų, su kuriomis derinome teisės aktų projektus, nes šita pertvarka pavyko, sakykim, iš trečio karto. Projektai Seimui buvo teikiami tris kartus ir po pirmų dviejų kartų buvo atsiimti pačios Vyriausybės, matant, kad ten nieko gero iš jų neišeis. Aišku pirmas kartas buvo toks pats radikaliausias, kur Valstybės tarnybos įstatyme liko gal ten, nu nežinau, keletas, keliasdešimt straipsnių, nežinau – penkiolika kažkas tokio, viską nukeliant į Darbo kodeksą. Tai Seime iš VVSK, iš Teisės ir teisėtvarkos komiteto sako – jūs net nebandykit tokio projekto nešt, nes jis automatiškai numirs. Nu, ir kad Vyriausybė užsibrėžė, kad čia jau bus vienas iš jos pagrindinių darbų, tai teko kelis kartus šiuos projektus atsiimti.

K: O dėl ko buvo daugiausia pastabų, dėl ko prieštara? Ko nepavyko įgyvendinti sakykim?

I2: Įstaigos dėl ko prieštara? Įstaigos, valstybės tarnautojai per įstaigas, per *profsąjungas* per kitus suinteresuotus asmenis prieštara tuo, kad jiems socialinės garantijas norėta nuimti ir antras dalykas – tai įtakoją jų darbo užmokestį, nes norėta nuimti priedus už stažus ir nebelieko bazinio dydžio indeksavimo. Tai va dėl šitų kelių dalykų ir buvo didžiausias pasipriešinimas.

I1: Kaip aš ironizuojau, čia ta reforma atseit buvo valstybės tarnybos, buvo kalbama, bet po tos valstybės tarnybos reformos darbo užmokestis padidėjo įstaigų vadovams, padidėjo teisėjams, prokurorams, STT ten ir panašiai. O valstybės tarnautojams tai nepadidėjo, dar daugiau, jeigu ne absoliučiais dydžiais žiūrint, nu ne skaičiukais, bet jeigu žiūrint santykiniais dydžiais, ta prasme lyginant su šalies VDU – jisai sumažėjo. Aš čia visiems sakau tą tokį pavyzdį apie tai, kad jeigu kalbam apie eilinius. Aišku tu rašai mokslinį darbą apie vadovus, bet bandant suprasti kaip atrodo ta visa reforma bendram kontekste, tai šitas aspektas yra svarbus. Kad, jeigu mes kalbam apie Vyriausybei atskaitingas įstaigas, tai reiškia ministerijos plius Vyriausybės įstaigos šešios, tai vidutinis darbo užmokestis lyginant su šalies VDU 2019 metais buvo 1,28; 2023 metais – 1,17. Ta prasme, kad yra mažėjimas devyniais procentais per keturis metus. Tai yra milžiniškas. Iš tikrųjų dėl to, kad darbo užmokesčio bazinis dydis buvo įšaldytas 2022 metų lygyje. Tai reiškia – įšaldyta visos tarnautojų algos 2022 metų lygyje. Dabar artėjant 2026 mes žiūrėsime ką toliau daryt, bet čia turint omeny tą kontekstą viso šito reikalo, nes vienas iš tokių pokyčių taip pat, kuris galbūt, sakykim jis nebuvo kaip atskiras, bet jisai iš esmės buvo tarsi nukreiptas įgalinti tuos pačius vadovus, tai yra tai, kad dabar kiekviena įstaiga turi tas darbo apmokėjimo sistemas. Ir mintis buvo ta, kad kiekviena įstaiga pasitvirtina savo darbo apmokėjimo sistemą. Buvo parengtos gairės, bet iš esmės tai yra pačios įstaigos, daugiau mažiau vadovo susitarimas su savo darbuotojais. Bet vėlgi, kalbėkim tiesiai – kadangi atsiradinėjo naujos darbo apmokėjimo sistemos, pas žmones, pas tarnautojus buvo lūkestis, kad čia ne tik tai pasikeis kažkokie popieriukai, bet ir man kažkas nuo to bus, man padidės atlyginimas. Pagaliau buvusi premjerė pačioj pradžioj labai aiškino, kad viešasis sektorius neturėtų beviltiškai atsilikti nuo privataus, ir kad algos turėtų būti daugiau mažiau palyginamos, dėl to pas visus buvo daugiau mažiau lūkestis tas, kad kažkoks pokytis įvyks. Tai tas pokytis įvyko – teisėjai, prokurorai ir panašiai, nors ten, pavyzdžiui, ir jie (prokurorai) – nepatenkinti savo padidėjimu. Mano, kad padidėjo nepakankamai, nes atsilieka nuo teisėjų. Bet kalbant apie mus – padidėjo įstaigų vadovams, bet vėlgi, matyt, padidėjo ne tiek, kiek buvo kalbėta, nes kalbaėjo apie kartus – ne.

I2: Taip, kad kartais.

I1: Kad kartais didės, o mes dabar naujausių duomenų neturim, bet tuose, kur turėjome pernai metų vidury vos įstatymui įsigaliojus – tai padidėjimas įstaigų vadovams irgi buvo pakankamai nežymus – 10 procentų, kažkas tokio. Kas matyt labai nedaro. Aš manau, kad dabar jau tai pasikeitę ir įstaigų vadovams, manau, algos padidėjo daugiau nei 10 procentų, bet aš nematau, kad kartais.

K: Noriu patikslinti dar dėl atlyginimų. Ar nėra taip, kad atlyginimai didėjo daugiau tiems vadovams, kas naujai priimami į pareigas, o tie, kurie seniau pradėjo eiti pareigas, tas pokytis nėra toks didelis?

I1: Ta prasme sistema taip ir buvo sukurta. Bet buvo taip pat, jeigu tu esi tas seniau dirbantis, tai turi pasirašyti susitarimą dėl savo darbo rezultatų ir tada tarsi įtraukiamas į naują sistemą ir tau

alga padidinama. Bet jeigu žiūrint iš praktinės pusės – tai jo, matyt, tas efektas, apie kurį tu kalbi, jis vis tiek kažkaip išlieka, nes jeigu tu jau dirbi ir gauni ten X pinigų, tai kitaip tariant nueini pas ministrą kalbėtis ir jis tau sako – nu, aš tau pridėsiu ten dešimt procentų. Tuo tarpu kai tu ateini nuo nulio, tai visą laiką gali užsikelt kainą aukščiau. Yra tokių pas naujai ateinančius didesnių algų. Bet čia labiau ne reguliavime esmė, nes reguliavime teoriškai gali būti ir tie, kurie anksčiau, ir tie kurie dabar, gauti tą pačią algą. Tame problemos nėra. Čia labiau tendencija.

K: Supratau. Dar grįžtant prie reformos. Ar ta reforma padėjo spęsti kompetentingų vadovų trūkumą? Ar matomas kažkoks aukštesnių kompetencijų gal atsiradimas aukštesniojoje valstybės tarnyboje?

I2: Mes tokio tyrimo nedarėm, bet progreso kažkokio tai nematom esminių skirtumų tarp buvusios ir esamų vadovų.

I1: Kad pagrįsti įrodymais – negalim. Labai sunku tą pamatuoti iš tikrųjų. Pas mus yra tam tikros priemonės. Yra toks dalykas – valstybės tarnybos įsitraukimo tyrimas. Vienas iš dalykų, kurį išskaičiuoja – yra toks vadovavimo gebėjimų indeksas, berods taip vadinasi. Tai tas vadovavimo gebėjimų indeksas parodo skaičius. Žinau, kad tas indeksas pasikeitė. Pasikeitė skaičiavimo metodika, dėl to jisai, matyt, nebus labai palyginamas ankstesni su dabartiniais. O atsakant į tavo klausimą, *X (valstybės tarnautojas Nr. 2)* gana taip aptakiai tau jau atsakė, bet aš irgi, matyt, pritarčiau jo vertinimui. Nors ateinančių žmonių į konkursus (vadovų konkursus) padaugėjo, nes į paprastus eilinius tarnautojus sumažėjo vos ne dvigubai, bet į vadovus padaugėjo ir padaugėjo stipriai, gal dvigubai padaugėjo, aš jau neatsimenu, bet tikrai padaugėjo. Bet nepasakyčiau aš, kad labai išaugo kokybė. Nes tie, kas ateina, būkim atviri, net jei truputį tos algos padidėjo pas mus, jos vis tiek atsilieka ką žmogus privačiam sektoriuje, geras vadovas, tarkim atitinkamo lygmens kažkokioj tai vietoj, kuri reikalauja tinkamų kompetencijų, gautų.

I2: Plius, mažai laiko dar praėjo.

I1: Tas irgi. Ir tas dalykas vis tiek nori ar nenori, bet kaip čia suformulavus. Yra takoskyra Lietuvoje tarp privataus ir viešojo sektoriaus. Ir, pavyzdžiui mes su *X (valstybės tarnautoju Nr. 2)*, kurie dirbam viešajam sektoriui jau labai daug metų – privačiam sektoriuje mūsų niekas neims. Čia būkim atviri. Ta prasme iš dalies tai yra dėl neigiamo nusistatymo, bet iš dalies tas, matyt, suprantama, kad skirtingi veiklos principai, mes orientuojamės į skirtingus dalykus. Nes tas pats yra ir su ėjimu atgal. Nors vis mėgstama pakalbėti apie tai, kad mums reikia pritraukti *privatininkus*, bet jokia ne paslaptis, kad ateina *privatininkai* ir dažnai jie iš viso nesiorientuoja nei kas čia vyksta, nei ką čia reikia daryt. Ir tada tas pats Viešojo valdymo agentūros buvęs direktorius, kuris negali kaltinti žmogaus, kad jisai nesiorientuoja, kad viešasis valdymas yra ne tas pats, kas įmonės valdymas.

K: Gal tada galėtumėt dar pakomentuoti Viešojo valdymo agentūros vadovo atleidimo situaciją. Ar ten buvo kažkokia politikų įtaka? Ar iš esmės dėl to, kad neįvykdė susitarime

keliamų tikslų? Nes tas Viešojo valdymo agentūros vadovo atvejis yra ryškesnis po tos reformos.

I2: Visų pirma, jis neturėjo apskritai būti priimtas į pareigas.

I1: *X (valstybės tarnautojas Nr. 2)* teigus.

I2: Jis neturėjo būti priimtas į šitas pareigas, nes jo ten kompetencijos ryškiai neatitiko lūkesčių. Antras dalykas, asmeninės savybės ir galbūt užsiimta vadovo strategija ar taktika santykyje su politine vadovybe. O po metų paaiškėjo, kad jis tikrai ten tų lūkesčių netenkina, nes jis žaidė pagal kitas taisykles nei kad mes čia viešajam sektoriuj pripratę dirbti.

I1: Konkretus pavyzdys, smulkus pavyzdys, bet jisai iliustruoja – va šito aš nedarysiu, nes nėra pajėgumų, nėra noro, dėl to šito nedarysiu, darysiu tik tai va tą. Ir jeigu tu dirbi privačioj kontoroj, tu gali sakyti, kad aš langų negaminsiu, aš koncentruojuosi vien į duris, bet pas mus viešajam sektoriuj institucija turi funkcijas, ji visas funkcijas turi vykdyti, negali sakyti, kad maždaug šitos man neįdomios, ar šitos nesvarbios, ar aš neturiu, reikia kažkaip tą balansuoti. Va tas aspektas ką *X (valstybės tarnautojas Nr. 2)* kalbėjo, matyt, neišaina kaltinti kažkuo tai dėl to, kad žmogus ne savo vietoj. Gal jeigu jis dirbtų įmonėj vadovu, jis gal kitaip visai atrodytų, bet šičia jis nesiorientavo kur atėjo ir, matyt, didele dalim buvo ta problema, kad jis ir nesistengė suprasti kas tas viešasis valdymas, kas su tuo daroma, kaip tai vyksta ir taip toliau. Tai *X (valstybės tarnautojas Nr. 2)* sakė, čia buvo labai keista, kad jį priėmė, nes praktiškai visi ekspertinio lygio žmonės, kurie su juo susidurdavo, po pirmo ar po antro susitikimo visiems būdavo aišku, kad žmogus visiškai ne savo vietoj, jisai nesupranta nieko, nesiorientuoja absoliučiai, bet politinė vadovybė jį priėmė, labai kėlė ant pjedestalo koks jis nuostabus, kaip jis čia tuoj ateis ir viską sutvarkys ir paskui paaiškėjo, kad pjedestalas subyrėjo. Palaipsniui bedirbdamas jis po truputį pradėjo kažkiek tai orientuotis kas vyksta, ką reikėtų daryti, į ką reikėtų koncentruotis ir nors visiems atrodė iš pat pradžių, kad jį reikia atleisti, bet kai jis jau pradėjo įsivažiuot, tada jau sugalvojo, kad jį reikia atleisti. Nu, čia mano vertinimas.

K: O kas ėmėsi iniciatyvos? Čia iš Vidaus reikalų ministerijos ar Vyriausybės atėjo?

I1: Čia iš Vyriausybės iniciatyva didžiaja dalim. Čia Balčytytė, matyt.

I2: Taip.

I1: Ar koks Žeruolis. Gal Balčytytė labiau.

I2: Jai vis tiek kažkas turėjo atnešt. Nu, Balčytytė, taip.

I1: Daugiau mažiau kanclerė Vyriausybės.

K: Supratau. Dabar dar truputį grįžtant prie to mano pagrindinio klausimo su atskaitomybė ir atsakomybė. Tai ar reforma pakeitė atsakomybės ir atskaitomybės santykius aukštesniojoje valstybės tarnyboje? Ar santykyje tarp politikų ir aukštesniųjų valstybės tarnautojų kažkas pasikeitė ryškesnio?

I1: Kaip ir taip, jeigu kalbame apie atskaitomybę. Jeigu kalbam apie atsakomybę, tai, matyt, ne. Jeigu kalbam apie atskaitomybę pasikeitimas esminis, kad atsirado susitarimai dėl rezultatų.

I2: Bet jie pakeitė užduotis. Užduotys aišku buvo trumpesnės. Metinės. O susitarimai kadencijos laikotarpio arba gali būti smulkesni.

I1: *X (valstybės tarnautojas Nr. 2)* žiūri skeptiškai, bet manau, kad pasikeitimas yra.

I2: Nu, yra. Nes paskui skiriant antrai kadencijai bent jau formaliai pasižiūri ar tas susitarimas buvo įgyvendintas. Jis turi būti įgyvendintas, kad skirti antrai kadencijai. Susitarimas susitarimui nelygus. Nes VVA užduotis yra padėti kokiam ministrui suformuluot kažkokias į kokybę nešančias užduotis. O kiek aš mačiau ten tų užduočių, tai ten vos ne aprūpinti įstaigą ten stalais ir *orgtechnika*. Nu, apie nieką yra tas pats susitarimas. Nupirkus kelis stalus formaliai jis gali būti skiriamas antrai kadencijai. Nors ten toje srityje visiškai netvarka.

I1: Vėlgi, matyt, reikia pasakyti dar tai, kad čia įgyvendinimo niuansai.

I2: Nu gal.

I1: Nes pati mintis su susitarimais buvo būtent ta, kad anksčiau būdavo metiniai susitarimai. Metinis yra trumpas laikotarpis. Apie kažkokį esminį pokytį negalim kalbėt. Gaudavosi tas, kad metinės užduotys yra kažkokios, kaip *X (valstybės tarnautojas Nr. 2)* ironizuoja, nupirkt kėdes, kažką tai padaryti. Dėl to buvo idėja. Pati idėja tikrai yra teisinga, kad sudarinėti visai kadencijai.

I2: Taip.

I1: Penki metai reiškia mes galime orientuotis į esminį pokytį kažką tai padaryt. Bet su tuo vėlgi yra problema, kurią *X (valstybės tarnautojas Nr. 2)* įgarsino. Akivaizdu, kad kai kuriose įstaigose orientacija į kažkokį pokytį yra. Kitose maždaug paėmė metines užduotis sudėjo į krūvą. Iš serijos, kad jeigu per metus reikia nupirkti dešimt kėdžių, tai per penkis – penkiasdešimt. Va tau ir penkių metų užduotis. Nesąmonė, taip neturėtų būti, bet faktiškai tokių situacijų pasitaiko. Bet jeigu mes kalbam apie atskaitomybės aspektą, tai aš, manau, čia yra tam tikras pokytis. Nes čia vis tik yra susitarimas. Ta prasme, kad įstaigos vadovas susitaria su į pareigas priimančiu asmeniu dėl to ką jis padarys. Ta struktūra numatyta, kad vyksta būtent tarimasis. Į pareigas priimantis asmuo pateikia savo maždaug viziją ko jis norėtų, o tada tas atsako jam ir tada jie susidera bendrą poziciją. Aišku į pareigas priimantis asmuo turi daugiau galios, bet vis tiek tai yra susitarimas. Ir kitas dalykas, pokyčiai orientuoti į esminius dalykus, todėl atsiskaito, nu, bent jau turėtų būti, su visom išlygom, kurias *X (valstybės tarnautojas Nr. 2)* pasakė, kad vis tiek atsiskaitinėji dėl to ką tu darai, maždaug per penkis metus tu pakeisi kažkokią žuvininkystės situaciją Lietuvoje. Ir tada po metų atsiskaitinėji, tai atsiskaitinėji ne tai ką ten per metus įveisei mailiaus kažką tai, o atsiskaitinėji kaip toli tu nuėjai siekdamas to esminio tikslo. Tai va, atskaitomybės prasme, manau, kad yra pokytis. Atsakomybės prasme gal nėra. Ar yra koks nors ką tu galėtum įvardinti, kad kažkas aukštesniųjų vadovų atsakomybėj pasikeitė?

I2: Kaip buvo, taip ir liko. Bet dar vienas toks *niuansėlis* su tomis metinėmis užduotimis, kad kai Vyriausybės keičiasi.

I1: Ne metinėm, susitarimais.

I2: Taip, susitarimais. Kai Vyriausybės keičiasi, man atrodo, tie susitarimai, kas ten progresas keliauja į šiukšliadėžę nemaža dalim atvejų. Vadovas dirbo, dirbo.

I1: Numatyta, kad galima tikslinti susitarimą. Tai būtent su ta idėja numatyta, kad naujai atėjusi politinė vadovybė galėtų patikslinti taip kaip ji įsivaizduoja. Nu, ir tada teišus *X (valstybės tarnautojas Nr. 2)*, kad pas mus dažnai gan keičiasi kryptys, tai visai gali būti, kad jisai dirbo, dirbo viena kryptim ir atėjo nauja valdžia ir sako dabar eikim nauja kryptim. Dėl to susitarimai turi šitą problemą. Bet vėlgi lyginant su tuo kas buvo anksčiau, nu, čia yra tam tikras pokytis ir aš, manau, jis gan esminis. Po kurio laiko, matyt, reikės žiūrėti kaip tobulint gal kažką, bet.

I2: Pati mintis susitarimų tai yra gera, logiška, viskas okey.

K: Čia turbūt politikai nemoka formuluoti tų tikslų, lūkesčių. Ar nėra taip?

I2: Politikai nelabai moka ir VVA nelabi moka patarti.

I1: Žinai, tas nelabai moka, matyt, jie nelabai ir sugeba, turi svertų, kad patarti. Nes jie gali sakyti maždaug rašykite taip, o jiems sakys nu tipo.

I2: Bet aš mačiau jų ir praktinį darbą. Nu, ten toks.

K: Susitarimai vieni nuo kitų labai skiriasi ir pagal keliamų lūkesčių svarbą ir pagal apimtį turbūt, tai irgi nėra kažkokio lygiateisiškumo savotiškai.

I1: Bet iš dalies tai taip, tas suprantama. Nes jeigu paimkim, nežinau kokios pas mus sritys visoje valstybės sistemoje tarkim, nu, bet hipotetiškai yra kažkokia sritis X, kur jau reformos padarytos, jau viskas veikia, stabilu, vadovas darbas iš esmės palaikytos stabiliai veikiančios sistemos veiklą, kad neįvyktų kokių ekscesų. Tai vienokia situacija. Ir tada pas jį tas susitarimas penkių metų bus maždaug toks – užtikrinti, kad viskas būtų gerai. Ir kita situacija, kai, sakykim, sąlyginai katastrofa ir tas vadovas ateina. Aišku pas jį tada irgi turėtų būti skirtumas. Arba apmokėjime, arba dar kitokiam vertinime, bet tai, kad skirtumai gali egzistuoti, tai normalu. Dėl to, kad situacija skirtinga.

K: Supratau. Dar toli nenuėinant nuo susitarimų. Kaip veikia paskatų ir sankcijų mechanizmai? Ar jie yra realūs, veikiantys, ar nelabai?

I1: Mhhhh ...

I2: Vadovams paskatų tai veikia, nes jų darbo apmokėjimo šakutės skatinimo yra tokios plačios. O su nuobaudom negirdėjau, kad vadovas.

I1: Jeigu gerai dirba kaip ir eiliniam tarnautojui gali padidinti atlyginimą. Jeigu įvertina, kad iš tų penkių metų, tarkim, pirmus metus padarė jau daug, nemažai rezultato, tai jam gali padidinti, pavyzdžiui, algą ir taip pat kitas taikyti skatinimo priemones. Dėl kažkokių tai sankcijų ...

I2: Aš negirdėjau, kad vadovui duotų kokį papeikimą. Dažniausiai juos arba atleidžia, kaip čia pasakyti, šalių susitarimu, ar dar kažkaip.

I1: Labai retai.

I2: Jo. Arba matosi, kad baigiasi kadencija tiesiog ir neskiria antrai kadencijai.

I1: Labiau šitas variantas.

I2: Nu, taip.

I1: Realiai, kad būtų kažkokios sankcijos, tai matyt, nu..., teoriškai įmanoma, o praktiškai nelabai taikoma. Dažniausiai va taip vat, net jeigu ir toje įstaigoje ten visiška katastrofa. Paprastai vis tiek ten sėdės kol ateis jo kadencijos pabaiga ir tada jam nepratęs.

I2: Nu, pavyzdžiui, Pocių kai atleido Bilotaitė. Ten niuansų nežinau. Palekui irgi siūlė šalių susitarimu, jis ten ne, jį tada per vertinimą atleido.

I1: Jo. Jam siūlė gal du kartus šalių susitarimu.

I2: Jo. Ir tada bandau dar kokį vadovą prisiminti.

I1: Nu, yra vadovų. Ta pati X (*nuasmeninta*). Niekam ne paslaptis ir seniai ne paslaptis, kad žmogus nelabai susitvarko su vadovo darbu, bet ji dirba toliau. Jos kadencija baigsis, jos, matyt, neskirs antrai kadencijai. Tai dėl to dažniausiai taip. Kaip sako X (*valstybės tarnautojas Nr. 2*), kai kuriais atvejais gali skirti šalių sutarimu, bet va toksai atvejais kaip kad Paleko arba kas ten prie praeitos Vyriausybės buvo Aplinkos apsaugos departamento direktorei irgi buvo kažkas. Tai tokie atvejai atsiranda jau labai išimtiniai. Nes jeigu žmogus tiesiog prastai dirba ir prastai dirba ir ta prasme kaip ir nieko nėra. Nu, tai dažniausiai jis tiesiog sėdi. Kai kuriose institucijose situacija pagal vadovo veiklą iš esmės yra prasta. Situacija yra tokia, kokia yra.

K: Bet turbūt teisinės galimybės sudarytos su tais susitarimais, jų atsiradimu taikyt kažkokias sankcijas. Bet realiai praktika turbūt tokia susiklosčius?

I1: Nu, žinai, atvirai pasakius, tai čia problema yra sisteminė ir ji yra platesnė. Problema yra ta, kad pats modelis, jeigu norime, kad jis gerai veiktų, jisai turi būti politiškai neutralus. Ta prasme, kad su juo sudaromas susitarimas ir jisai tą susitarimą įgyvendina ir vertinamas jisai būtent pagal tai, kaip įgyvendina susitarimą, kaip laikosi teisės aktų. Ta prasme, vien objektyvūs kriterijai. Kai mes turime sistemą, kurioje veikia ne tik objektyvūs kriterijai, bet ir, sakykim, politinė konjunktūra – pasikeičia vadovybė, tada jie galvoja – galbūt šitas nepatinka, jisai ne iš tos partijos, o galbūt ten dar kažkas. O jau nekalbant apie telefoninę teisę, kur skambina, pavyzdžiui, vadovui ir sako – tu ten dabar padaryk, kad viešuosius pirkimus laimėtų ten tas ir anas, o jis sako arba taip padarysiu, arba nepadarysiu. Tada gaunasi, kad visa tai įtakoja. Bet čia mes kalbame ne apie vienos tos, konkretaus instituto ar netgi aukštesniosios tarnybos kaip instituto platesnio veikimą. Mes čia kalbame labiau apie pačią bendrą sistemą ir apie tai, kad ji pas mus yra politizuota perdėtai. Iš esmės taip neturėtų būti dabar. Jeigu mes mėgstame baksnoti pirštais į skandinavus ir sakyti – va, pas skandinavus agentūros, agentūros, labai

gerai. Tai jo, agentūros dirba vadovaudamosi kuo? Teisės aktais. Taškas. Ir dėl to pas juos, pavyzdžiui, kad ministerija ar ten kokia Vyriausybės kanceliarija ar dar kažkas tai iš politinio lygmens sugalvotų ten paskambinti agentūrai ar parašyti *emailą* agentūrai ir davinėti jiems nurodymus. Tai tiesiog yra neįmanoma dėl to, kad jie vadovaujasi teisės aktais. Ir teisės aktuose jeigu kažką nustatysit, tada jie darys, jeigu nenustatysit, jokių nurodinėjimų tiesiog pagal definiciją negali. Tai va, vietoj iš tikrųjų yra problema. Dėl to, kad kai tu klausi apie Paleko situaciją, supranti, irgi gaunasi painu. Nes viena vertus jisai neturėjo būti paskirtas. Taip, jisai nesusitvarkė su darbu, bet taip pat tuo pat metu, jeigu sąžiningai, jisai buvo atleistas daugiau mažiau ne vien dėl to, kad nesusitvarkė, bet ir dėl tokių visokių politinių „patinka“ „nepatinka“, ten kažką tai ne taip prikalbėjo, buvo per daug užsispyręs. Dėl to vienas nuo kito sunkiai labai atskiriama. Ar aš neteisus *X (valstybės tarnautojau Nr. 2)*?

I2: Jo.

K: Supratau. Dar į kelias detales noriu pasigilinti apie aukštesniųjų valstybės tarnautojų atranką. Ar buvo kažkokių esminių pokyčių atrankoje? Ar iš esmės ta pati tvarka liko kaip anksčiau?

I2: Gal pereinamasis balas tikrai įdėtas iš vadovavimo gebėjimų tikrinimo.

I1: Jo, šičia gana toks esminis atsiradęs pokytis.

I2: Sugrąžintas.

I1: O daugiau ar yra kokių nors kitų? Ta pati sistema, kad daro VVA.

I2: Du teikia.

I1: Teikia du. Tiksliau nuo vieno iki trijų.

I2: Ai, nu taip, taip.

I1: Yra tam tikrų pokyčių, bet jie kažkokie tai nelabai grandioziniai. Ką mes su *X (valstybės tarnautoju Nr. 2)* kalbam buvo anksčiau, kad VVA daro atranką ir ji pateikia į pareigas skiriančiam asmeniui, paprastai ministrui, du kandidatus. Dabar pateikia nuo vieno iki trijų. Pats ministras, kai paprašo rengti konkursą, paprašo kiek nori, kad pateiktų. Tai dabar visi prašo tris pateikti.

I2: Taip.

I1: Tai yra šitas pokytis. Kitas pokytis, kuris toksai, sakyčiau, esminis – ir anksčiau egzistavo vadovavimo gebėjimų vertinimas – jeigu tu nori tapti įstaigos vadovu turi praeiti tokį vadovavimo gebėjimų vertinimą ir tave įvertina VVA ekspertai, ekspertės, kokie pas tave bendrieji vadovavimo kažkokie tai gebėjimai. Ten šešios kompetencijos. Iš kiekvienos tų kompetencijų kažkiek tai turi gauti. Anksčiau tas gebėjimų vertinimas buvo, bet jisai buvo ...

I2: Be grindų.

I1: Be grindų. Ta prasme tave įvertina. Net jei pasirodo, kad pas tave visi rezultatai, tarkim, nulis – tai nieko nereiškia. Tu gali dalyvaut konkurse. Tam konkurse, jeigu, tarkim, atrinkinėja tave ir tu patinki tiems, kas tave atrinkinėja, tai tave gali atrinkti nors tu ... (*barbena į stalą*). Tai va šia

prasme tai pasikeitė. Nes dabar ta dalis tapusi privaloma ir dabar tu turi praeiti, pasirodyti aukščiau negu minimumas. Nes ten yra tarsi skalė iš trijų padalų. Žemi gebėjimai, vidutiniai gebėjimai, aukšti gebėjimai. Ne taip vadinasi, bet aš čia bendrai sakau, kad tavo visi gebėjimai turi būti bent jau vidutiniai, kad tu galėtum dalyvauti konkurse. Tai aš, manau, kad čia gan esminis pokytis. Bet vėlgi, reikia, kad ateitų tų žmonių į konkursus, nes jeigu renkamės iš vidutinių, tai ir prisirenkam vidutinių. Atranka gal kažkiek pagerėjo, bet vis tiek reikia patrauklumo. Patrauklumo nelabai yra.

K: Dar turiu klausimą dėl rezervo, nes su reforma atsirado aukštesniųjų valstybės tarnautojų rezervas. Kokia yra jo praktika? Ar jis veiksmingas? Ar nelabai?

I1: Jokia.

I2: Nulinė pridėtinė vertė.

I1: Iš esmės rezervas buvo maždaug sugalvota – reikia rezervo, o kam tas rezervas, tai niekas nežino kam reikia. Ta prasme tie žmonės, kurie stūmė, politinis lygmuo, kurie labai stūmė, kad reikia labai rezervo, aš taip suprantu, kad jų pagrindinė intencija buvo, kad maždaug tuos, kuriems baigiasi kadencijos, kad išlaikyti savus sistemoje. Dėl to dabar jis egzistuoja ir į jį galima užsirašyti, kad va tu praeini tą vadovavimo gebėjimų vertinimą ir tu įvertinamas kaip atitinkantis reikalavimus – tave įtraukia į tą rezervą, bet daugiau mažiau ir tiek. Formaliai, idėjiškai galbūt, ne formaliai, yra noras, kad tas rezervas plėstųsi, kad tuos žmones kažkas, nepaisant to, kad jie nedarba valstybės tarnyboj, yra ant ribos, kad su jais kažkaip tai dirbti, juos kažkaip motyvuoti, juos galbūt kažkaip mokyti, bet vėlgi tam reikia pirma pajėgumų, ko VVA neturi, nu nes VVA kuruoja rezervą, antra – tam reikia pinigų, ko irgi neturi. Trumpai tariant jisai, tarsi, egzistuoja, bet jis egzistuoja toks labiau ...

I2: Formalus.

I1: Formalus. Formalus sąrašėlis, kuriame gal trisdešimt žmonių. Kažkas tokio. Šiam momentui kalbant tiesiai – yra nulis, bet yra viltis, kad galbūt ilgainiui į kažką gali pavirsti, bet viltis tokia ... nedidelė. Čia atsiremia į pinigus ir žmones. Tokia ir viltis.

K: Turbūt Viešojo valdymo agentūros kažkoks valios ir išteklių klausimas, ar ne?

I1: Labiau išteklių. Tiek žmogiškųjų išteklių, tiek piniginių išteklių. Turint omeny, kad VTD pervadino į VVA, pridėjo maždaug trečdaliu daugiau visokių funkcijų, pinigų papildomai nedavė, žmonių papildomai nedavė. Maždaug tokiam stiliui. Ir maždaug jūs dabar darykit. Dėl to ne tai, kad jie nenori ar trūksta jiems motyvacijos, ar jie tingi. Ne, tiesiog jie nepajėgūs, reikia tiesiai sakyti. Ir tas rezervas lyginant tarp visų dalykų, kuriuos jie turėtų daryti, bet nelabai pajėgia, tas rezervas yra hierarchiškai kažkur uodegoj. Nes netgi va prieš tai kalbėjom apie susitarimų sudarymą.

I2: Tas yra žymiai svarbesnis.

I1: Daug, daug svarbiau, bet vėlgi tam reikėtų. Jeigu mes turim keturis šimtus įstaigų viešojo valdymo.

I2: Taip.

I1: Tris šimtus aštuoniasdešimt kažkas tokio, tai reiškia maždaug tiek yra susitarimų sudaroma. Jeigu mes, tarkim, fantazuotumėm, tas nelabai, matyt. Nu, įsivaizduokime, kad kas penkis metus keičiasi vadovas arba bent jau kas penkis metus sudaromi susitarimai, nes kitai kadencijai bus sudaromas naujas, tai galim padalinti tris šimtus aštuoniasdešimt iš penkių, gaunasi kiek? Septyniasdešimt šeši. Reiškia į metus turėtų būti septyniasdešimt šeši tokie susitarimai. Reiškia turėtų būti žmonės, kurie iš esmės vien su tuo dirba. Nu, ir mes maždaug suprantam, kad tokių žmonių ten nėra ir nelabai ten gali būti iš praktinės pusės žiūrint.

K: Dar turiu tokį klausimą dėl detalių. Valstybės tarnybos įstatyme atsirado aukštesniųjų valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymas. Tai ar čia buvo kažkoks pokytis?

I1: Ir taip, ir ne.

K: Ar ką anksčiau vykdė Viešojo valdymo agentūrą tą ir toliau vykdo?

I2: Aukštesniųjų valstybės tarnautojų sąvoka, tai yra – įstaigos vadovai, ką mes čia kalbam ir visokie valstybės pareigūnai.

I1: Kas irgi yra įstaigos vadovai.

I2: Kas irgi yra įstaigos vadovai, bet nepatenka į VTĮ apibrėžimą. Tai va mes šitą turėkim omeny. Tai dabar dėl jų ugdymo, tai VTD periodiškai irgi ugdydavo, kai iš struktūrinės paramos lėšų projektus turėdavo. Finansavimo nebūdavo valstybės biudžeto lėšų ir nebuvo mokymų nei įstaigos vadovų, kaip mes čia juos bepavadintume. Dabar VVA turi kelis RRF projektus – ir vadovų, ir ne vadovų mokymam. Tai jie tuo užsiima. Bet RRF projektai yra iki 2026 metų pirmo ketvirčio ir aš spėju, kad viskas ties tuo ir užsibaigs. Jeigu jie negaus iš kažkokių kitų šaltinių, turiu omeny ne valstybės biudžeto, pajamų. Kad iš valstybės biudžeto gautų dotacijų mokymams, tai aš labai skeptiškai tą vertinu.

K: Tai čia toks išteklių klausimas? Jeigu jų nebus, tai nebus galimybių įgyvendinti?

I2: Jo. Dėl vadovų formaliai vyksta programos, dėstytojai pritraukti, bet patys vadovai tuos mokymus sunkiai beprisirenka, nežinau, dėl darbotvarkių užimtumo, gal dėl.

I1: Pavyzdys. Kaip tik dabar yra taip vadinama „Lyderystės akademija“. Iš esmės vadovų mokymai. Ten tokia gan ilga programa, vienuolika užsiėmimų, du ar trys yra nuotoliniai, kiti yra gyvai. Tie gyvai vyksta Vilniuj, bet vyksta visą dieną. Reiškia vadovas turi visai darbo dienai išeiti. Tam reikia, kalbėkim tiesiai – vadovas turėtų suprasti kam tokie dalykai reikalingi. Taip toli gražu nėra. Toli gražu ne kiekvienas vadovas supranta, kad jam reikėtų tobulintis. Kitas dalykas, net jei ir jis supranta, turi turėti sukūręs pas save sistemą, turi turėti pavaduotoją, turi turėti kažką, kai jo nėra, kad galėtų vadovauti. Vėlgi, tiesiai kalbant – ne visi vadovai yra susikūrę normalią komandą, kad tą galėtų. Dėl to visi tie mokymai tokie... Dėl to ar įvyko pokytis, nu... Teoriškai truputį, bet praktiškai... Teisingai X (valstybės tarnautojas Nr. 2) sako – pasibaigs va šitas europinis finansavimas, biudžetas

niekad neskiria pinigų. Kažkaip tai turi kažkas. Tai paskirkit pinigų tam finansuoti. Ne? Tada gaunasi, kaip gaunasi – akligatvis gaunasi.

K: Dar paskutinį klausimą turiu. Dėl biudžetinių įstaigų įstatymo. Ten numatytos stebėtojų tarybos. Ten gana didelės išimties taikomos. Ar tos išimties nėra pernelyg plačios? Ar pokytis su stebėtojų tarybų įvedimu gali turėti įtakos aukštesniųjų valstybės tarnautojų atskaitingumui, skaidrumui?

I1: Neįsivaizduoju kokiu būdu galėtų būti stebėtojų taryba ministerijoje ir ką ji turėtų daryti. Bent jau man nesuvokiamas. Tas pats pasakytina apie Prezidento kanceliariją ar Seimo kanceliariją. Aš suprantu tam tikrą jų taikant teoriškai naudą. Įstaigose po ministeriją, jeigu yra kokia nors sąlyginė Statybų inspekcija. Aš nežinau ar ji turi, ar ne. Teoriškai. Aš suprantu, kad tokioje galbūt gali būti kažkokia tai nauda, jeigu mes ją turim gerai sudarytą, kokybiškai, tai ji galėtų būti tokia, tarsi, kita vertus padeda pačiam įstaigos vadovui kažką tai taria, jisai gal turi pasikonsultuoti. Kita vertus, kadangi tai stebėtojai, jie atlieka labiau tokią kabutėsę priežiūrą.

I2: Žodžiu, tos stebėtojų tarybos, tai iš pirmo žvilgsnio – iš jų naudos kaip iš ožio pieno.

K: Bet ten ir praktinis taikymas. Jos nelabai taikomos, kaip suprantu yra.

I2: Teisingai, nelabai taikomos, nes kai ateina reikalas kam ji reikalinga, pamąstai ir pasižiūri, kad gal be jos mes apsieisim. Nes mokėt jiems dar reikia. Ta prasme, papildomų biudžeto lėšų reikia, nieks neskiria, o nauda praktinė kažkokia labai abejotina. Nes, pavyzdžiui, tokioje institucijoje kaip Viešojo valdymo agentūra turi, kaip čia pasakyt, užsiima *softiniais* dalykais. Nei ten didelių projektų, nei ten priežiūros. Ta stebėtojų taryba netenka prasmės. Nes ten ką stebėt? Ar raštą laiku atsakė? Ar pakonsultavo laiku, kokybiškai? Plius kitas klausimas, kam tada tas vadovas reikalingas.

K: Čia toks suprantu papildomas kontrolės mechanizmas vadovui gal pačiam.

I2: Nu, vadovui, bet nežinau. Labai aš skeptiškai į šitą dalyką žiūriu, į visus šituos darinius. Ankstesnės Vyriausybės noras buvo, kad viešajame sektoriuje pritaikyt privataus sektoriaus, ten didelių korporacijų valdymo, valdysenos mechanizmus pas mus mažutėse įstaigose. Pas mus įstaigos yra mažutės. Vidutiniškai apie penkiasdešimt žmonių. Nu, tai tiems penkiasdešimt žmonių priežiūros papildomi organai tai labai keistai atrodo.

K: Aš daugiau klausimų neturiu. Gal dar kažką papildyti norėtumėte?

I1: Idėjos apie tai, kad Lietuvoje reikia tokio kaip atskiro instituto su aukštesniosios tarnybos ar *public sector managers*, ar kaip juos vadinti yra labai senos. Apie tai pradėta kalbėti kokiais 2013 metais, 2014 metais.

I2: Gal dar anksčiau?

I1: Gal netgi dar anksčiau. Gali būti, kad dar net anksčiau gerokai. 2015 metais buvo prie to daug dirbama tikrai. Čia reikia pasakyti tiesiai – tada tai neatsirado todėl, kad iš esmės tas idėjas nužudė ar užstabdė tuometinė Prezidentė. Kur buvo bandoma aiškinti, kad visa Europa suvokia, kad

tai yra būtina, kad reikia koncentruotis į tą kategoriją dirbančių valstybėje asmenų, nes jeigu tu turi gerus vadovus, tada tavo likus sistema tempiasi kažkiek į viršų. Jeigu turi prastus vadovus – sistema palaipsniui degraduoja. Bet ji iš esmės nužudė šitą dalyką tuo metu, todėl, kad dėl visiškai realių rizikų. Bet jas reikia valdyti, nes visoj Europoj jas valdo, o ne tiesiog nieko nedaro. Rizika yra ta, kad nepasidarytų kažkokia uždara kasta, kur tie vadovai patys sau gražūs, į kastą patekti neįmanoma, nu, ir jeigu vieną kartą kažkaip įsmukai, tai ten, jei visiškai durnius, vis tiek ten sėdi. Šitas mintis buvo. Bet aš sakau, šitą reikia suvokti, bet taip pat šitą reikia valdyti, kad į ją nepatektų visokie bet kokie. O ne tiesiog nužudyti. Tai dėl to tuo metu šitas žlugo. Iš esmės prie praeitos Vyriausybės atsirado mintis, kad reikia šitą daryti. Bet vėlgi, būkim atviri – tas institutas atsirado įstatyme visiškai formaliai, mano nuomone. Trūksta turinio. Labai, labai trūksta turinio kas ta aukštoji tarnyba. Taip, ten yra parašyta, bet kas, ta prasme kuo ji ypatinga, kas su ja daroma, kas su ja vyksta. Aš apie tai kalbėjau su praeita ... ir mano buvo paprastas argumentas. Įstatyme mes dabar kuriam tokį institutą, kas yra daugiau mažiau iš esmės žmonių klausimas. Mums reikia turėti aiškų atsakymą, ką mes su jais darome – atrenkame kažkokiu ypatingu būdu, mokome ypatingu būdu, dar kažką tai darome. Ta prasme, idėjų visokių yra, kad reikia juos mokyti, reikia atrinkinėti, reikia visos karjeros metu, žinai ten visaip konsultuoti. Teoriškai tokių svaiciojimų yra, bet praktiškai nieko nėra. Praktiškai kas buvo – nu, maždaug priimsim Paleką ir jisai viską padarys. Bet ką padarys? Kas yra tas, ką norim, kad jis padarytų? Maždaug, ai, nu, tai jis viską žinos. Nu, ir jisai nieko nežinojo. Ir dėl to mes esam atsidūrę ten, kur esam. Atranka jų kaip ir yra specifinė šiek tiek, mokymai irgi ką mes aptarinėjom yra šiek tiek specifiniai, būtent dėl to, kad yra pinigų. Pinigų nebus – tos specifikos neliks. O, kad būtų dedamoji, kuri turėtų būti esminė, turbūt jų karjeros valdymas, lydėjimas nuo pradžios, kai jie eina į pareigas iki pabaigos, maždaug konsultavimas jų, padėjimas jiems spręsti klausimus, galbūt padėjimas spręsti vidinius konfliktus. Visa tai, nu, tam tiesiog nėra, nes turėtų tam būti pakankamai žmonių VVA. Bet iš esmės tą reikėtų daryti, jeigu mes norime kažką tai turėti. Vėlgi mes mėgstam lygiuotis į estus. Pas estus yra kitas stiprus ir, pavyzdžiui, pas juos yra mokymai. Ir mokymai, tai ne taip, kaip pas mus va kursas kažkoks. Tai tas vadovas eina studijuoti į universitetą kažkokią tai temą. Iš valdymo aišku. Tai pas mus viso to nėra ir dėl to pas mus, aišku čia toks iš paprastų dalykų, pas mus nėra jokiame įstatyme, čia turėtų būti Valstybės tarnybos įstatymas, numatyta, kad tas vadovas turėtų gebėti vadovauti. Įstatyme to nėra, poįstatyminiuose tas atsispindi per va tą va testavimą. Kad jis turėtų kažkokius įgūdžius vadybinius, tokio jam net reikalavimo nekeliamo.

I2: Bet ko gero ir nebus, nes aš atsimenu prie Skvernelio Vyriausybės apskritai to nebuvo. Argumentas buvo toks – jūs labai čia reklamuojat atranką kaip VTD daro, jeigu jūs atrenkat labai gerus, tai kam jiems mokymai. Toks argumentas.

K: Keistas.

I1: Ne, tiesos jame yra tame argumente.

I2: Nu, yra.

I1: Taip, mes turėtumėm priimti gerus žmones, kompetentus. Bet vėlgi, kompetencijai ribų nėra. Ta prasme kur keliaut toliau nėra. Ir taip, mes neturėtumėm daryti mokymų, kur vadovai mokomi tai, ką jie jau turėtų mokėti ateidami vadovauti. Mes neturėtume mokytis iš serijos – kaip valdyti laiką, kaip prarasti posėdžius, kaip savo darbus planuoti. Tuos dalykus jau turėtų mokėti. Bet turėtų būti, kai jis dirba, mokosi toliau. Jis galbūt įgijinėja kokį nors specialų magistrą iš vadovavimo viešajam sektoriui. Nes čia vėlgi. Ypač pas praeitą Vyriausybę buvo labai mada – reikia pritraukti iš privataus, iš privataus, iš privataus. Atsiranda kokio nors pareigybės kokio nors įstaigos vadovo – nu, tai čia reikia tikrai vadybininko. Bet tame esmė, kad ne tik tai vadybininko. Reikia vadybininko, bet reikia viešojo sektoriaus vadybininko. Viešojo vadybininko su išsilavinimu viešosios vadybos. Nes viešoji vadyba ir ta verslo vadyba nu jie panašūs dalykai, persidengiantys, bet yra labai, labai didelė specifika. Tas atėjęs iš privataus sektoriaus žmogus, jeigu jisai su atviru protu bus, norės išmokti, tai be abejo jisai išmoks viską. Bet ne paslaptis, kad taip pat ateina labai nemažai – mano, kad viską už mus žino ir tada gaunasi, kad nu ... Nu, gaunasi kaip gavosi su konkrečiais atvejais. Dėl to su tais vadovais viena vertus idėja ne nauja ir ji kaip ir įgyvendinta, bet ji taip įgyvendinta iš tikrųjų ne iki galo. Ta prasme, kad nėra iki galo aišku, kas tai turėtų būti. Ji tokia egzistuoja, bet gan formaliai egzistuoja. Nu, ir kitas dalykas, pavyzdžiui, vėlgi smulkmena. Nu, kaip smulkmena, gal ne visai smulkmena. Pernai, gal užpernai buvom susidūrę su tokia situacija. Yra tokia pareigybė kaip savivaldybių švietimo skyriaus kažkas tokio. Yra to švietimo skyriaus vadovas. Ir jam yra nustatyti reikalavimai. Bendrieji reikalavimai galioja, kurie visiems valstybės tarnautojams, bet yra taip pat specialūs reikalavimai, kuriuos nustato Švietimo ministerija. Ir iš tų Švietimo ministerijos nustatytų reikalavimų buvo, kad tas švietimo skyriaus vadovas turi turėti, berods, trijų metų, jeigu teisingai pamenu, patirtį mokyklos direktoriumi dirbant.

I2: Taip.

I1: Problemytė yra tokia, kad mokyklos direktorius uždirba pusantro karto daugiau negu to skyriaus vadovas. Čia aš pateikiu kaip pavyzdį, nes tas pats, pavyzdžiui, dabar ministerijoje grupės vadovas. Jo alga yra mažesnė nei pavaldžios įstaigos vadovo. Kaip ir skirtumo didelio gal nėra, išskyrus tai, kad aš manau, į ministeriją turėtų ateidinėti jau geriausi. Ir dėl to bent teoriškai į grupės vadovo pareigas turėtų ateiti žmogus, kuris dirbęs pavaldžiojoje įstaigoje gal ne direktoriumi, bet gal pavaduotoju. Jisai jau turi būti prikaupęs patirties ir jisai čia turėtų ateiti. Bet tas yra tiesiog neįmanoma dėl to, kad pas mus algos mažesnės nei ten gal pusantro karto, gal dar daugiau.

I2: Taip.

I1: Aš jau neatsimenu. Čia vėlgi, mes kalbam apie patrauklumą ir ką ir kalbamės – yra daug kalbų, daug apie viską galima kalbėti. Madinga pakalbėti – reikia nusistatyti *KPI*sus ir žiūrėti kaip įvykdomi *KPI*sai, jeigu *KPI*sas nepasiekiamas, tada mes čia jam sankcijas taikom ir čia *bla bla bla*.

Nu, gerai, jo. Bet tiktai čia gaunasi tas, kad jeigu arklys nepaeina ir tu jo nepašėrei ir jis tau nepaveža vežimo, neįvykdė to *KPIso*, tai tu mušk jį nemušęs, jis tiesiog nepaeina.

Interviu su aukštesniojo vadovu

2025-03-27, gyvai

K: Interviuotojas (Rokas Urbanavičius)

I: Informantas (aukštesnysis vadovas)

K: Pirmiausia norėčiau pakalbėti apie viešojo valdymo reformą. Viešojo valdymo reformą galima sakyti sudarė trys dalys. Pirmuoju viešojo valdymo reformos etapu laikoma valstybės tarnybos pertvarka, antruoju – biudžetinių ir viešų įstaigų valdysenos tobulinimas, trečiuoju – dirbančių pagal darbo sutartis biudžetinėse ir viešose įstaigose apmokėjimo tobulinimas. Tai kaip vertinate šį pokytį? Kaip vertinate viešojo valdymo reformą? Kokius išskirtumėte elementus, kurie galbūt reiškia pokytį?

I: Tai pradėsiu nuo to, kad viešojo valdymo reforma, kaip tokia tikėjau ir ji tikrai buvo reikalinga. Pirminės idėjos ir mintys buvo, na, tokios, atliepia mano požiūrį, ir juolab, kad aš dirbu viešajam sektoriuje dvidešimt metų, na, kaip vadovė aukštesnioji trys metai. Atrodė, kad tai yra būtina. Dabar jeigu einam pagal elementus, tos reformos tris, pradėsiu nuo gal kiek nesėkmingesnės dalies pokyčio tikėtasi su darbo užmokesčio atlygio politika, kuri pakeista. Tai gal pirminiame etape yra labai daug kliūčių ruožų, kur man, kaip ir vadovei, patvirtinus naują, naują tvarką, aš susiduriu su tuo, kad negaliu normaliai atrankų vykdyti. Esu nekonkurencinga, nes taisyklės apriboja. Gal tai yra problema, kad, na, tų taisyklių tvirtinimą neteisingai mes patys kaip įstaigos, o aš girdžiu ne vieną savo kolegą, perkeliame į savo vidinius teisės aktus. Tai vis tiek liko biurokratinių suvaržymų, ir ta mintis buvo, kad suteiksime lankstumą ir galėsime konkuruoti su rinka, ir mes padarėme, manau, tuo idealiu variantu, mes turėjom *outsource* 'inti – iš išorės pirkti paslaugą, kuri įvertintų, kiek mes rinkoje konkurencingi, ir kokie turėtų būti atlygio koeficientai. Finale taip išėjo kreivai, perkėlimas ir gyvenimas praktikoje vėl turiu žaist su taisyklėmis kaip vadovė. Antra dalis buvo dėl aukštesniųjų vadovų ir dar viena dalis buvo.

K: Biudžetinių įstaigų valdysenos tobulinimas ir dirbančių pagal darbo sutartis.

I: Atlyginimą, daugmaž algas, tvarkas, tas darbo užmokesčio pasisakiau. Iš principo idėja buvo gera. Tik arba mes nesugebame idealiai perteikti taisyklių. Ne sąmoningumas kai kurių vadovų ir *personalistų* nėra tokia didelė branda, kad taikytų tokias taisykles lanksčias. Vis tiek norisi įsikibti prie taisyklių labai aiškiai apibrėžtų, iki smulkmenų ir taip toliau ir panašiai. Ir juolab, kad jeigu bus, ateis Skaidrinimo direktyva kitais metais darbo užmokesčio, tai mes gi turėsime pademonstruoti, kad yra visiška lygybė tarp lyčių ir taip toliau ir taip toliau. Ir su ta baime projektuodami *personalistai* priekyje tas taisyklėles, nu, labiau suvaržančias padaro. Jeigu kalbėsime apie vadovų aukščiausiųjų atlygius, tai jie suteikia iš tikrųjų daugiau laisvės. Šakutės vadinamos didesnės. Tik pokytis atsirado ir atlyginti geriau, daugiau, labiau ir šiek tiek, šiek tiek adekvačiau rinkai yra. Tikrai vienas pavojus,

ką aš jau matau dabar, čia jau yra, na, tokia jau buvo grėsmė, dabar tiesiog rizika valdyti kaip vadovui. Mes, tas viešasis sektorius, įstaigos su analogiškomis funkcijomis. Mano šiuo atveju priežiūros institucija, verslo priežiūros. Aš labai esu nekonkurencinga, nes man užprogramuotas iš pradžių buvo darbo užmokesčio fondas mažesnis. Kiti darbo užmokesčio fondą gali padengti per savo papildomas pajamas, nes jie, tarkim, ima tas įmokas už suteiktas paslaugas, licencijavimą ir su tam tikromis didžiulėmis tarnybomis, pavyzdžiui, Ryšių reguliavimo tarnyba, Lietuvos bankas. Aš sėdžiu dugne. Aš galiu tik žaisti per papildomas naudas. Tai ši tvarka išbalansavo, nors žinai mes vis tiek valstybė, viešasis sektorius. Mes esame vienas darbdavys. Vienas biudžetas. Tas pats, kas didžiulis *korporatyvas*, bankas leistų sau labai skirtingas kategorijas, atlyginimų, turėti kelis departamentus. Dabar mes tą ir turime. Jeigu tai būtų laisva rinka ir čia keli skirtingi bankai – okey. O čia mes sėdim visi, visi vienam banke ir susiurbė viena institucija geriausias žmones. Na, tai va, čia yra tokia. Tai iš valstybės pozicijos, gal iš kiekvienos įstaigos – nu, taip yra tada kovoja, kovoji ir darai. Bet kai mano atlyginimas, tarkim, yra dirbtinai, dabar aš labai į asmeninį dalyką nusileisiu, ten kokie trys tūkstančiai eurų. Man ten žaisti ir kovoti dėl tų žmonių, tiesa? Dabar grįžtam vėl. Nelabai galiu komentuoti dėl pačios tos viešosios valdysenos sistemos pertvarkos. Tarkim ta *agentūrizacija*, kuri atsirado. Kiek ji geriau ar lengviau? Mes likome prie tos pačios, kaip įstaiga prie biudžetinės įstaigos statuso. Tai dėl to nepasakysiu nieko. Man, kaip kolegos, įvairių nuomonių, girdžiu. Ar tikrai lengviau kaip agentūrai būti? Ne mato kol kas tų privalumų. Gal pavadinimas tai *fancy*, smagiau skamba, atrodo toks šiuolaikiškesnė vadyba. Gerai, taip, dabar biudžetas, kuris keičiasi, biudžeto planavimas. Ten juntasi, kad mes bus lankstesni. Aš vadinu būsimi. Bet vėlgi atsitinka tai, kad tie asignavimų valdytojai, biudžetų valdytojai bijo elgtis kitaip. Kaip pavyzdys yra sutaupytų lėšų perkėlimas į kitus metus. Jau tas buvo įmanoma eiti su praeitu, bet niekas nedrįso to daryti, kilnoti tarp eilučių iš darbo užmokesčio fondo, nežinau, į dar kažkokias pirmyn atgal. *Baisokoka*.

K: Čia toks praktinis taikymas gal trūksta.

I: Drąsos.

K: Pokyčio, drąsos, ar ne?

I: Įgyvendinti.

K: Tai iš esmės teisinės prielaidos kaip ir yra sudarytos, tik taikymo čia klausimas.

I: Sąmonė.

K: Supratau, o dar grįžtant prie reformos. Ar ji sprendžia kompetentingų vadovų pritraukimo klausimą, ar kažkoks matomas pokytis, kad aukštesniojoje valstybės tarnyboje po reformos atėjo aukštesnių, galbūt gebėjimų, kompetencijų vadovai?

I: Man toksai dvipusis jausmas. Iš vienos pusės – taip. Bet jų atsiranda tokių įdomesnių žvaigždžių, nes ta atskaitomybė, lankstumas atsirado didesnis. Aš kadangi sąlyginai nauja vadovė. Pirmi metai buvo man prieš tris metus. Pirmi metai man buvo tokie ... ir už tai. Aš negaliu pajudėti

be ministro, ministrės jokio palaiminimo, o po to kiti du metai aš buvau laisva savo struktūros valdyme. Tai ir per tuos metus mačiau ateinančius naujus vadovus. Nu, tu, kai kurių keleto žvaigždžių gal ir atsiranda. Gal ir yra, bet nežinau ar čia sąlygojo atėjęs karas, galimai ta valdančioji dauguma – laisvė, liberalai, konservatoriai – vis tiek eina su tokiu verslo požiūriu, kur pritraukti iš verslo sektoriaus kitų talentingų žvaigždžių, tokio patriotiškumo daugiau to atsirado. Tai vedini žmonės turbūt to tiki. Valstybės tarnyba atrado savo prestižiškumą, vardan tos Lietuvos yra to. Pinigai, vis tiek jie nekonkurencingi. Nu, niekaip nekonkurencingi. Mano kolega, mano draugas, kuris dirba vyno versle eiliniu vadybininku, uždirba tokį patį atlygį, tai yra tuos tris tūkstančius eurų. Naujasis vadovas nukirto man atlyginimą praktiškai tūkstančiu eurų. Kur irgi toks va prašau tau lankstumas. Čia pridėjau, čia atimu. Tai gerai, jo, į asmeniškumus labai nuėjau. Tai pritraukia tam tikrų žvaigždžių, bet didžioji masė vis tiek gal dar yra, yra ne tokių pažangių, ne tokių gebančių. Bet juk, taip šokinėjanti mintis. Viešojo valdymo agentūra, kuri yra va tos *agentūrizacijos* vaisius, rezultatas. Jie labai daug investuoja, su europine parama aišku. Jie turi projektą įstaigų vadovams, kaip korpusui. Tai jie padeda iš tikrųjų užauginti va tą vadovą ir tą prestižą, ir kartu pritraukimą iš kitų rinkų žmonių. Tai ne visi. Teisinis reguliavimas, aišku jis naujus išlaisvina, duoda kažkokius įrankius, bet tas va institucinė kaita.

K: Minėjote apie Viešojo valdymo agentūros pagalbą. Valstybės tarnybos įstatymo 37 straipsnyje dabar yra nustatytas aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymas. Ar su reforma kompetencijų ugdymas pasikeitė? Ar teko tuose mokymuose dalyvauti? Kaip vertinate mokymus?

I: Taip. Iš esmės pasikeitė, labai. Ir mano čia kažkada buvo svajonė. Kai aš dirbus X (*nuasmeninta*), kad tai atsiras. Tai fantastika. Aš dabar jau dalyvauju, kadangi jų tokia palaikytoja – antrus metus. Tai dabar kartu su ISM yra bendradarbiavimo sutartį pasirašę tam tikra mažesne apimtimi, bet mes vis tiek gauname ISM vadovo lygio mokymus. Aišku, tai vat, kiek tai taps tęsine veikla? Tai šiek tiek kitas klausimas. Ji irgi paskiromis iniciatyvoms iš vidinių resursų Viešojo valdymo agentūra daro mokymus prisikviesdami tam tikrus lektorius, nes per apklausą žiūrime kokios mums aktualios kompetencijos. Tada ji turi *Moodle* pagrindu, erdvę, kompetencijų ugdymo, kur *online* mokymų yra tiek, kad nespėsi visko ir išmokti. Turi *networkingo* renginius. Kur neaišku, gal ten tų žinių tiek jau negauni, bet ryšius atkurti, pabendrauti, tokį *update* kas vyksta ant Lietuvos ir pas kitus kolegas, yra. Tai esminis pokytis atsirado. Gal čia sutampa su tuo, kad ir taip statusas pasikeitė, bet žmonės tai dirbantys tie patys, jų net dar resursai sumažėjo, skaičius yra mažesnis. Tų talentų santykinių ten pabėgo. Ir tas pats įstaigų vadovų klubo užsiiminėja, su pavadinimu aš nežinosiu, Rasos Tumėnės skyrius. Tie patys ten žmonės dešimt metų. Tai jiems tiesiog buvo atrištos gal rankos, iš kitos pusės palaikymo gavo gal ir tai, pinigų. Bet projektavimas tai buvo jau prieš kiek šitų, dar iki Valstybės tarnybos įstatymo pataisų dar kūrimo. Man pačiai irgi įdomu bežiūrinti visą tą

raidą, kas visgi įtakojo tokį esmingą pokytį? Nes jau prie Sauliaus Skvernelio Vyriausybės įstatymo pataisos buvo nemenkos padarytos ir jau buvo toks šuolis. Atėjusi kita VRM, dabar kas buvo ministras? Agnė Bilotaitė. Tai ten buvo kartu žaidimas. Viceministrė Sigita ir LRVK – Darius Žeruolis ir *company*. Buvo susitarimas, kad jie stums Valstybės tarnybos įstatymą, reformą. kažkas apkarpyta, kažkas suveikė. Nu, bet ne, nu. Reikėtų jums su Dariumi Žeruoliu pasidaryti interviu. Tai, nu, ne pasiekė, padarė vis tik reikėtų tų įstatymo pakeitimų.

K: Dar grįžkime prie mokymų. Ar vadovai plačiai dalyvauja mokymuose? Ar jiems nėra sunku atsitraukti?

I: Sunku.

K: Nes turbūt ten dienos ir kelių dienų mokymai galbūt vyksta? Tai ar plačiai įsitraukia vadovai?

I: Na, tarkim tuose kokie septyniasdešimt procentų ateina, taip grubiai aš tokį vertinimą įmesiu. Vadovui vis dar yra sunku, ypač, gerai įmesiu dar vieną aplinkybę. Dabar pasikeitusi politinė valdžia. Tų vadinamų iššūkių padaugėjo, pavasario sesija, susitikimų daugiau ir natūraliai vadovams tampa, na, išlaviruoti tarp to, ko, kad reikia pajėgos ir to ką galėtum, yra sunku. Bet vėlgi, va čia va, tarp kitko apie pažangius vadovus tie, kurie norintys augti, tobulėti. Tie matai ir lanko, ir ateina, ir mato pridėtinę vertę, ir kokybę. Tie, kurie paskendę, administratoriai rutininiai, tie ne. Tai čia aišku nuo kiekvieno to vadovo sąmoningumo.

K: Supratau. Dabar pereinant prie mano pagrindinio klausimo, atskaitomybės ir atsakomybės, aukštesnių valstybės tarnautojų. Ar matote pokytį su reforma ar pasikeitė santykiai tarp politikų ir aukštesniųjų valstybės tarnautojų? Ar sustiprėjo, sumažėjo ta atskaitomybės, atsakomybė politikams?

I: Aš tai galvoju, žinai, tačiau mano čia labai subjektyvus toks. Su ta reforma buvo siekta, kad įstaigų vadovai taps savarankiškesni. Agentūros, tai jos turi šiek tiek kitą atsakomybę, atskaitomybę tą mechanizmą ir man mažiau reikėtų *micromanageminti* ir mikro atsiskaitinėti dėl kiekvieno menkniekio ar smulkmenos. Ir aš tą buvau pajutusi, kad turiu daugiau laisvės, bet kadangi, na, toksai, mano manymu, jeigu nori patikti, politikos formavimą prisidėti, mano asmeninis noras buvo atsiskaitinėti ir bendrauti, nes vis gauni didelį lauką, rezultatą turi atnešti, tai norisi dialogo, ne monologo. Bet tai nėra suvaržyta jokiais teisinėmis taisyklėmis, netgi, sakau paleisti yra. Bet mano ketinimas buvo. Dabar kas atsitiko? Koks virsmas įvyko? Tai, nepaisant visos tos laisvės, kurią suteikia įstatymai, grįžtam atgal ir pradedama suvaržinėti vadybinėmis priemonėmis, administracinėmis. Ten laisvė ir atskaitomybė didinama labiau. Kur reikia kas antro dokumento parašo, ataskaitos, paprašo ataskaitos.

K: Čia pasikeitė atėjus naujai valdžiai?

I: Taip.

K: Ar ir anksčiau taip vyko prie Šimonytės Vyriausybės?

I: Prie Šimonytės Vyriausybės buvo einama link laisvės. Buvo norima kuo daugiau deleguoti, kad įstaigų vadovai, nes tas ir buvo tikslas aukštesniosios tarnybos. Mes užauginam tokius valdovus, kad politikams lengviau, natūraliai ateina Vyriausybės programos priemonės nuleidai ir vykdo, va, vėliau į rankas. Dabar atėjus, kadangi buvo opozicinė jėga, gal dar kai kurios jėgos tiesiog naujai gimusios, sakykime, ateita nepasitikėjimo, o įstatymai leidę pasitikėjimą. Ir tada toks yra priešara politikų galvoje, ir jie tada įjunginėja kitas priemones, kurios, kaip įstatymas nereikalauja iš jo taip elgtis. Ir nuo nuotolinio darbo kontrolės. Čia labai tiesiog šios dienos data, nusiasmeninam šios dienos aktualijos, tuomet išleidžiami ministro įsakymai dėl to, kada turi prisistatyti į darbo vietą, kaip turi komunikaciją derinti, kaip kada atsiskaitinėti dėl biudžeto. *Micromanagementas* visiškai. Vadovas tampa jau nebe vadovas, nu, eiliniu ten skyriaus vedėju. Aš čia taip užlaužiau, nu, departamento gal. Tai va, tai įstatymas leido tą reformą suteikti laisvę, bet tuo pačiu pabrėžė, kad šita atsakomybė didėja. Tai atskaitomybė, na, irgi buvo įgyvendinta.

K: Gal galėtumėte, nežinau, kiek aišku galite, papasakoti apie santykius su politikais, kaip įstaigos vadovė? Gal būtų galima palyginti buvusios Vyriausybės ir šios Vyriausybės santykius?

I: Praeita Vyriausybė, iš kolegų ir savo, reikalavimas buvo labai per rezultatą. Padiktuojama, ko reikia, kokie *KPIsai* ir važiuoja. Turėdavom kas mėnesinius susitikimus, kur pradroždavo normaliai, bet tuo pačiu ir palaikymą, paramą, jeigu tu demonstruoji, kad pasiekei. Bet nuolat rodai rezultatą. Taip, tavo problema kiek tu valandų dirbsi, darysi, kokiais būdais, nežinau – iš kavinės, pievos, Palangos, jūros ar dar kažkur, bet tuo pačiu skaičiais, duomenimis grindį. Pas mane labai daug atsirado tokių peržiūros, priežiūros per tą kuo skaičius, skaičius, skaičius. Aš metodikas persidėlioju, kaip pagrįsti duomenimis tą sprendimą. Labai dabar sunku, kai pasikeitė valdžia čia kiek, trys mėnesiai virš. Reikalavimų lyg ir yra, bet reikalavimai eina tokie vadybiniai, administraciniai, čia ne vadybiniai daugiau. Kontrolės daugiau, bet kokie siekiai ir norai, ką reikėtų padaryti, kad, na, tarkim įgyvendinti Vyriausybės programą. Aš tą ir pasiruošusi, valstybei tarnauti, aš negaunu.

K: Iš esmės aiškesnių.

I: Ne.

K: Ne, didesnių tikslų trūksta.

I: Ne, nėra jų.

K: Dar grįžtant prie atskaitomybės. Tai ji suprantu pasireiškia formaliai tarp jūsų ir ministro. Bet ar neformaliai ji yra ir.

I: Ne, nėra.

K: Tarp viceministrų, ar kažkokios grupės vadovų.

I: Daugiau eina, jo. Mes nueinam į tą biurokratinį lygmenį. Nes čia va tas, kaip Briuselio efektas buvo kažkada, kai jie neturėjo valdžios kiek metų tai čia irgi tas. Biurokratai pradeda patys sąveikauti,

ir jo įsijungia grupės vadovai ir darydavo susitikimus ir daro net ir be politinės valdžios. Gal mano tas ypatingas atvejis, ten buvo šiek tiek vėliau politinė valdžia atėjo. Bet kokių atveju dar neįsijungia. Politinė valdžia dar nėra įsijungusi į atskaitomybės susitikimus, kur mes galime diskutuoti ir turinio prasme neformaliai. Tai nėra.

K: Dabar norėčiau pereiti prie sankcijų ir paskatų. Kaip tie mechanizmai veikia? Ar realiai sankcijos aukštesniojoje valstybės tarnyboje yra veikiantis mechanizmas. Ar tai labiau toks fiktyvus mechanizmas?

I: Sankcijos valstybės tarnyboje?

K: Aukštesniojoje, vadovų.

I: Ar mus baudžia?

K: Taip. Jeigu, tarkim, netinka veikla, tikslų, uždavinių nepasiekia, ar dėl to yra kokios nors sankcijos? Ar iš esmės net ir blogai dirbantis vadovas gali ir toliau dirbti?

I: Aš manau, pasyviu praeitoje kadencijoje. Tai vis tik tos sankcijos yra formaliosios įstatyme kokios įtvirtintos. Na, yra viena, bet nelabai drįsta politikai iš tikrųjų atleidinėti valstybės tarnautojus, aukščiausių įstaigų vadovus, dėl nepasiektų rezultatų. Juolab, kad ir ne visada taip ambicingai surašyta. Bet kokios nors drąsos atsirado turbūt, kad pasibaigus kadencijoms, vis tik buvo imami kitokios kokybės vadovai. Tai sakyčiau, kad nėra taikoma formaliosios sankcijos. Gal kažkiek yra naudojami tokie neformalūs metodai kaip, na, neskirs kažkokių priemonių už projektų valdymą, neišleis į komandiruotes, biudžeto asignavimai bus mažesni, nes tas, kuris pasiekė rezultatus, gaus daugiau. Tai vat per tokius netiesioginius, tai yra taikomi. Atvejai ir su praeita Vyriausybe buvo dėl kadencijų, lūkesčių ne pasiekimo. Buvo pora atvejų, bet jie visi yra teismuose. Tikėtina, kad netgi ir bus laimėję tie vadovai. Va čia tai jau yra, čia gal vadybos ir teisės gi nuolatinis tas konfliktas ir teismai dažniausiai yra darbuotojo pusėje, nes yra silpnesnioji pusė. Kokias sankcijas, bepanaudotų labai reikia mokėti aprašyti ar vadovas iš tikrųjų labai turi prastai dirbti, nes vidutinybė sistemai yra patogi ir paranki. Tai sukonstruotai teisei sistemai. Atėjusiam politikui, kai jis nori ambicingai kažką pasiekti, ji nėra tokia patogi. Turi įrodinėti, kad galėtų nubausti, atleisti, sumažinti atlyginimą ar panašiai. Dėl paskatų tai, be abejo, yra įmanoma. Ir kiek tas atlygio didinimas? Nes tos šakutės padidėjusios, čia tas klasikinis pavadinimas mūsų biurokratų ir gali kas du metus. Su tuo visu mokymu siuntimas, dabar visa laisva rinka siūlo labai daug mokymų. Vien į EBIT nueik, vien tūkstantis eurų. Ir jau praeitoje kadencijoje išdrįso leisti vadovus į tokius mokymus, nes iki šiol buvo toks *tabu*. Prie šitos Vyriausybės irgi bus *tabu*, nes nu, aišku, dangstomasi gynybos tuo fondu, kai reikia susirinkti, nežinau. Tai jeigu paskatos – atlygio didinimas, tikrai įmanomas ir didino. Vadovai sugeba, jeigu prisikviečiame nuo europinio iki mūsų Inovacijų agentūros siūlomų. Gali kaip tokią finansinę, piniginę gaut. Jo, mokymus minėjau. Man, pavyzdžiui, yra ir kitokie paskatai, jeigu man

suteikia čia asignavimų daugiau ir aš galiu brangesnių žmonių samdytis. Na, aš tai vertinu kaip paskatą. Patalpas man padėjo gauti geresnes, vėl paskata. Aišku dėl to susitarkime, kas ta paskata.

K: Dar grįžtant prie sankcijų. Turbūt ryškiausias jau po reformos atleidimo vadovo atvejis buvo, Viešojo valdymo agentūros vadovo atleidimas, kuris buvo teigiama, kad neįvykdė keltų lūkesčių. Gal įstaigų vadovai, tą atvejį kažkaip vertino? Ar įstaigų vadovai kalbėjosi apie tą atvejį?

I: Tai aišku kalbėjosi. Tai buvo labai toksai, na, nemalonus, nepatogus tas atvejis. Tokio, žinai, kaip tai nuvilnijo, kadencijų lūkesčių susitarimas. Tad visas instrumentus, su kuriuo galima susitvarkyti su vadovu, nesusidoroti. Bet, kad reikia jį aiškiai apsibrėžti, susitarti, kalbėtis, bet irgi tam tikrą pamoką valdovai išsinešė, kad reikia girdėti ir politiką. Ne vien tik žinai savo tuos norus ir komandos besiklausant sakyti, kad turi būti vienaip ar kitaip, bet man sunku apie tą atvejį šnekėti, nes aš ir vieną, ir kitą pusę girdėjau.

K: Dar toli nenuėinant, prie susitarimo valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių. Kaip vertinate jų atsiradimą? Ar jie yra veiksmingi? Ar užtikrina skaidrumą gal didesni?

I: Jeigu surašyta protingai, adekvačiai – gerai. Bet tas, kas atsitiko ir kelintą kolegą girdžiu, kai prirašo paklodžių biurokratai šiaip – tai yra tas pats metinis veiklos planas perkeltas į kadencijų lūkesčių susitarimus. Jis toks tampa. Aišku, natūralu – tai ne vadovo susitarimas, tai visos tarnybos susitarimas dėl to, ką mes pasieksime. Arba tai turi būti labai tokie aiškūs keli susitarimai, nežinau, padaryti tvarią tarnybą, padaryti, pasiekti švieslentėje kažkokią vietą ir *thats it* arba atvirkščiai, su parengti įstatymo projektą, čia aš taip labai grubiai. O dabar tas, kas atsitiko, kad iš tikrųjų labai daug ko sąrašas punktų, ką pasieksi ir, kurio kita bloga pusė, jeigu tai yra labai detalūs tie susitarimai, tokių yra, tėra instrumentas, kaip tik susidoroti ir atleisti vadovą. Nes jeigu ten bus surašyta, išklausti tokius ir tokius mokymus, tai viso gero. Tai jo, skaidrumo, tai ir prieš tai buvo individualūs tikslai. O kas ten sėdės ir gilinsis tris lapus surašytus lūkesčių? Nu, tiktai *Transparency International*, nu, vat ir jūs magistrantai.

K: Gal galėtumėte dar papasakoti apie patį procesą, kaip jūsų atveju susitarimas buvo sudarinėjamas? Ar čia labiau buvo nuleista politikų parengtas projektas? Ar tai realus susitarimas buvo, derėjimasis? Ir ar buvo kažkoks Viešojo valdymo agentūros įsikišimas?

I: Viešojo valdymo agentūros nebuvo jokio, jeigu pradėkim, nieko nedarė. Nebuvo jokio, kur gal ir norėtusi kažkokio *guidance*, gairių. Dėl to, kokia forma turi būti. Vis tik reikia rėmelių – nedaugiau ten, nežinau, trijų tikslų ir taip toliau. Nu, man buvo per mažai dėl to *guidance*. Nuo ko prasidėjo – iš apačių, tai pradėjo rašyti biurokratai. Tai iš vienos pusės ministerijos biurokratai, iš kitos pusės, mano komandos žmonės. Tai ten biurokratai ir per kelias interakcijas derinom.

K: O ar atėjus naujai valdžiai nebuvo kažkokių indikacijų dėl susitarimo keitimo?

I: Yra.

K: Yra indikacijų?

I: Bet kol kas nepateikė man nieko.

K: Bet toks noras yra išreikštas?

I: Jo. Kol kas dėl to, kad vieno rodiklio atsisakyti, o kitas, kad metinį veiklos planą šimtu procentų įkelti, kad įvykdyčiau, kas neįmanoma šimtu procentų. Dėl to aš sakau, gali tai būti susidorojimas.

K: Dabar dar pereisiu prie stebėtojų tarybų klausimo. Biudžetinių įstaigų įstatyme atsiradusi galimybė biudžetines įstaigas steigti stebėtojų tarybas su išimtimis. Ar jūsų įstaigoje nesvarstoma galimybė steigti stebėtojų tarybą? Ir kaip vertinate tai?

I: Žinai, aš pati svarsčiau, kad gal. Man norėtusi ne stebėtojų tarybos. Aš norėčiau konkrečios valdybos, kuri būtų tokia vat žmonės iš įvairių sričių profesionalai ir man duotų patarimą. O kas taip, kaip sukonstruota įstatyme – ten nuleis iš ministerijos kokią eilinę žiurkę. Atsiprašau, kuri žiūrės siaurai ir bukai, ir tai nėra valdyba, kur žinai proveržio žmonės, pokyčio žmonės, pas kuriuos aš ateinu, pasakau problemą, galimus sprendimus ir man jie savo nuomonę. O stebėtojų taryba, kad sėdės ant *sofkės*, kartą į mėnesį ateis ir klausysis. Dar vienas ataskaitinis organas. Finale viskas baigėsi, nieko mes nedarėme.

K: Tai iš esmės toks neefektyvumas jos ir lemia, kad yra labiau, labai retai išimtis nei taisyklė?

I: Taip.

K: Ir dar turiu klausimą dėl atlyginimų, nes priimant viešojo valdymo reformą buvo deklaruojamas tikslas, kad aukštesniųjų valstybės tarnautojų atlyginimas turi augti. Tai ar matot tą pokytį įstaigų vadovų atlyginimo?

I: Ūgtelėjo, bet ne taip esmingai. Ir, kaip ir sakiau, priklauso nuo įstaigos srities, kurioje ji yra. Bet, kad labai esmingai tai nėra.

K: Ar nėra to, kad turbūt tie įstaigų vadovai, kurie jau pradėjo darbą, po viešojo valdymo reformos, nuo 2023 metų, tų atlyginimai daugiau augo nei tie, kurie anksčiau pradėjo dirbti?

I: Taip.

K: Šitas tikrai yra efektas.

I: Aš esu tas variantas.

K: Gal dar norėtumėte kažką papildyti, nes daugiau klausimų neturėsiu.

I: Nežinau. Galima dar tęsti reformą, tik šitie nepadarys.

Interviu su buvusiu politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju

2025-04-01, nuotoliniu būdu

K: Interviuotojas (Rokas Urbanavičius)

I: Informantas (buvęs politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas)

K: Pirmiausia norėčiau pakalbėti apie viešojo valdymo reformą. Gal galėtumėte papasakoti, kas paskatino reformą? Kokie pagrindiniai tikslai buvo keliami reformai? Kokius svarbiausius pokyčius pavyko įgyvendinti?

I: Tai turbūt paprastai kalbant, visuomenės lūkesčiai į viešąjį sektorių, nes esamos krizės ir tai, kad viešasis sektorius turi tapti lankstesnis ir greičiau reaguojantis į esamas krizes sąlygojo, na, viešojo valdymo reformą. Tai natūralu, kad susiklostė ir tokia geopolitinė situacija, ir esama, kuri privertė iš esmės peržiūrėti ir pažiūrėti kitaip į viešąjį sektorių. Dabartiniai laikai sąlygojo tai, kad yra didžiulis neapibrėžtumas ir didžiulis poreikis prisitaikyti prie tam tikrų sąlygų. Tai čia turbūt buvo ta esminė priežastis, dėl ko iš esmės reikėjo peržiūrėti ir praeita Vyriausybė tai suformavo vienu iš penkių prioritetinių reformų, t. y. viešojo sektoriaus, viešojo valdymo pertvarką. Kokiomis kryptimis buvo bandymas judėti? Tai iš tikrųjų reikia suprasti, kad viešasis valdymas tai nėra paprastas dalykas, pati pertvarka užtrunka pakankamai nemažai laiko. Tai tik dabar pradedam matyti pirmuosius rezultatus, bet pagrindai šiai reformai prasidėti buvo padėti prieš ketverius metus. Buvo įvertintos esminės vietos, kurias reikėtų taisyti. Tai vienas iš pagrindinių lūkesčių buvo vadovų gebėjimai, stiprūs vadovai, lyderiai, kurie ateitų ir pradėtų tvarkytis įstaigoje. Tai pati reforma ir buvo nukreipta į vadovų korpuso stiprinimą, peržiūrint vis dėlto ko reikia vadovams, kaip su jais dirbti, kaip atsirinkti, kad geri vadovai ateitų į viešąjį sektorių. Viena iš esminių priežasčių buvo socialinės garantijos ir darbo užmokestis. Buvo peržiūrėta sistemiškai – kiek gauna privataus sektoriaus vadovai, kiek uždirba dabartiniai vadovai, na, ir buvo pastebėtas didžiulis atotrūkis. Viena iš krypčių buvo bandymas sutvarkyti darbo užmokestį, padarant jį patrauklesnį. Ir tas duoda tikrai vaisius, rezultatą – matome, kad konkursuose į vadovų pozicijas ateina ir iš verslo žmonės, kurie galbūt vienoje ar kitoje pozicijoje dirbė, kompetentingi ir taip toliau. Antra kryptis buvo pasižiūrėti į patį viešąjį valdymą per politikų prizmę, kadangi politikai irgi yra tie žmonės, kurie priima strateginius sprendimus, jie yra ministerijų vadovai ir Seimo vadovai. Tai kita kryptimi buvo pakoreguoti ir sukoreguoti atlyginimai, būtent politikų. Na, ir savaime suprantama, kompetencijų stiprinimas. Buvo pasižiūrėta ir sukurta vadovų mokymo sistema. Tai šiandien dienai yra prasidėjusi „Lyderystės akademija“, kuri dirba kartu su universitetais, yra suburtas vadovų tinklas ir jau žengia pirmuosius, na, sakysim, pakankamai sėkmingus žingsnius tam, kad vadovai nesijaustų vieniši, kad turėtų palaikymą, kad naujas atėjęs vadovas gautų įvairius ir įvairius mokymus. Tai įvairios dar elektroninės platformos atsirado, na, ir toliau yra tęsiama kryptinga veikla, būtent su vadovais. Kitas svarbus viešojo valdymo aspektas turbūt

buvo, na, jeigu mes bandom kurti tuos stiprius lyderius, vadovus, tai natūralu, turim duoti ir įrankius, ir turim pareikalauti, ir kaipgi, vis dėlto, na, didelis atlyginimas, bet kaip jie galėtų atsiskaityti. Tai kita kryptis buvo nukreipta į įstaigų veiklos *lankstinimą*, kad vadovas turėtų pakankamai įrankių valdant žmogiškuosius išteklius, finansus. Tai irgi buvo padarytos įstatyminės korekcijos, buvo priimtas Biudžetinių įstaigų įstatymas, Viešųjų įstaigų įstatymas, suteikiantis didesnes galias vadovui, bet tuo pačiu įpareigojant ir nustatant labai aiškius tikslus, ką turėtų pasiekti. Tai atsirado naujas instrumentas, dar kol kas toks, sakyčiau, pakankamai neblogai skinasi kelią – t. y. lūkesčių raštas ar lūkesčių laiškas būtent vadovui. Į pareigas skiriantis asmuo per tris mėnesius nuo jo priėmimo suformuoja aiškiai, ko iš jo tikisi per tą vadinamą *kadencinį* laikotarpį. Tai yra tokie strateginiai tikslai, kurie automatiškai yra, na, jau *nukaskaduojami* į visą įstaigos veiklą. Natūralu, kad įstaigos yra įvairios, na, vienoms reikia vienų dalykų, kitoms reikia kitų, jų veiklos forma pagal strateginius tikslus irgi yra skirtinga. Tai būtent tie lūkesčių laiškai, na, yra tokia kaip viena iš reforminių naujovių, leidžiančių sustiprinti ir nustatyti labai aiškius įpareigojimus vadovams, o ko visgi bus iš jų tikimasi. Tai kas liečia žmogiškųjų išteklių valdymą, tai kaip ir minėjau, atsirado daugiau lankstumo. Viena kryptis buvo susieta su tuo, kad vadovas ir vadovaujanti grandis įgijo daugiau galimybių atsirenkant pačius darbuotojus, nes iki to turėjom tokią labai centralizuotą įstaigą. Tai būdavo atranka Viešojo valdymo agentūroje ir tada vadovui tik belikdavo priimti sprendimą. Dabar gali labiau, pasitelkiant ir privačias atrankas įstaigas, vykdyti personalo paieškos funkcijas ir tuo pačiu pačius konkursus kaip, kad prisitraukti kompetentingus darbuotojus į viešąjį sektorių. Ir kitas svarbus postūmis, kas įvyko su naujuoju Valstybės tarnybos įstatymo priėmimu, kuris įsigaliojo nuo 2024 metų sausio 1 dienos, tai buvo įdiegtos darbo apmokėjimo sistemos. Iš tikrųjų turėjome iki naujo įstatymo priėmimo sistemą, kuri buvo mažai suprantama. Įtvirtinti įvairūs koeficientai, baziniai dydžiai, bet realiai ji neatliepia teisingo darbo apmokėjimo aspektų. Tai visos įstaigos buvo įpareigosotos pasirengti. Iš tikrųjų darbo apmokėjimų sistemų diegimas buvo nemenkas iššūkis. Tai vėl priklausė nuo įstaigų pažangos lygio, nuo jų supratimo. Tai čia toks vienas iš tų iššūkių, ką teko Viešojo valdymo agentūrai suvaldyti ir toliau stebėti, kaip viešasis sektorius vystosi, kaip vyksta darbo apmokėjimo sistemų tobulinimas ir panašiai. Tai ką davė darbo apmokėjimo sistemos, tai iš tikrųjų jos davė tokį teisingumo jausmą pačiose įstaigose. Darbuotojai pajuto, kad iš tikrųjų atėjęs į darbą su aukštomis kompetencijomis gali lygiagrečiai pretenduoti į tą pačią poziciją kaip ir senbuviai, kurie irgi turi pakankamai kompetencijos. Tai buvo pradėta vertinti žmones, žiūrėti pagal kompetencijas, o ne tai, pagal kiek tu laiko dirbi valstybės tarnyboje. Taip, liko dar nuostata, susijusi su stažu – dvidešimt procentų stažo, bet įstaigos jau ją pradėjo *įkolkuliuoti* ir skaičiuoti į tavo kompetenciją, o ne už tai, kad tu esi ir tarnauji valstybei. Tai tokie esminiai galbūt buvo padaryti korekciniai dalykai, kurie dabar sparčiai skinasi kelią toliau, ir tikrai, kaip ir minėjau, ne vieną kartą sakiau, kad viešojo valdymo reforma – tai ilgalaikė reforma,

kuri užtruks ne vienus metus, o tikrai yra kelių kadencijų pertvarka, tam, kad jau galutiniame rezultate matytųsi tie akivaizdūs rezultatai.

K: Norėčiau pasiteirauti, ar buvo pasipriešinimo reformai, ir jeigu buvo pasipriešinimo, kas priešinosi?

I: Taip, tai iš tikrųjų pasipriešinimas iš visuomenės buvo. Turbūt didžiausias pasipriešinimas buvo iš profesinių sąjungų. Tai yra profesinės sąjungos, valstybės tarnautojų, tos, kurios gina darbuotojus. Tai natūralu, nes tai liečia jų socialines garantijas. O iš pačios visuomenės tikrai buvo didžiulis palaikymas, t. y. iš verslo pusės, iš kitų institucijų, nevyriausybinių institucijų, kurios iš tikrųjų matė, kad viešajam sektoriui reikia reformuotis. Tai didžiausias pasipriešinimas buvo profesinės sąjungos, kurios, natūralu, gynė savo socialines garantijas, tokias kaip stažas ir nenoras, na, ta prasme, iš tikrųjų pokyčiams ir keistis. Tai čia buvo plačiausias kliuvinys, bet po ilgų diskusijų, po kompromisinio tam tikrų niuansų suradimo, na, iš tikrųjų ta reforma pasiekė ir buvo priimta Seime. Seime pats pirminis projektas, kuris nukeliavo, skyrėsi nuo to, ką priėmė. Tai kaip kompromisinis variantas, reaguojant į profesinių sąjungų prieštaravimus, buvo tas, vadinamas, dvidešimties procentų stažo palikimas, nes iki tol galiojo trisdešimt procentų. Tai Vyriausybė atnešė projektą, kuriame buvo panaikintas mokėjimas už stažą, tačiau po ilgų diskusijų Seime buvo priimtas kompromisinis variantas – palikti iki dvidešimties procentų, neeliminuoju tų darbuotojų, kurie jau turi užsitarnavę trisdešimties procentų, tai kaip pereinamoji nuostata toks dalykas kaip kompromisas liko.

K: Dar norėčiau pasiteirauti, koks buvo Vyriausybės kanceliarijos vaidmuo rengiant ir įgyvendinant reformą? Ar buvo pagalba iš jų, ar čia buvo daugiau tik Vidaus reikalų ministerijos, sakykime, klausimas?

I: Vyriausybės kanceliarija iš tikrųjų, o ją koordinavo ir valdė visą portfelių priežiūrą. Tai, *in corpore* jie irgi prisidėjo prie reformos įgyvendinimo. Na, natūralu, kad viešasis sektorius yra pakankamai platus. Tai viešojo valdymo pačią reformą įgyvendino tiek Vidaus reikalų ministerija, tiek Socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir Vyriausybės kanceliarija. Kaip partneriai jie dalyvauja teisėkūroje, tiek dalyvauja tam tikrų idėjų generavime. Tai jie pilnai buvo įtraukti į komandą ir padėjo, prisidėjo prie to, kad įstatymas nukeliuotų iki Seimo, kad turėtumėm šiandien galutinį tokį rezultatą, vienokį ar kitokį. Kaip sakant, iki galo Seime padėjo atstovauti tiek premjerės patarėjai, tiek ir politinė komanda iš Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos ir Vidaus reikalų ministerijos komanda. Buvo bendras komandinis darbas. Turbūt tai buvo sėkmės receptas, kai vis dėlto pasižiūrima buvo horizontaliai. Į šitą klausimą ateita ne segmentiškai, kad tai yra ministerijos reikalas, o buvo pasižiūrėta, kad yra visos Vyriausybės reikalas, kad yra visos valstybės reikalas, ir viena iš strateginių penkių reformų. Tai buvo Vyriausybės reforma.

K: Dabar norėčiau pereiti prie aukštesnių valstybės tarnautojų atsakomybės ir atskaitomybės klausimų. Gal galėtumėte papasakoti, kaip viešojo valdymo reforma paveikė

aukštesnių valstybės tarnautojų atsakomybės ir atskaitomybės santykius? Ar sustiprėjo vadovų atskaitomybė, ar, priešingai, jie įgavo daugiau laisvės?

I: Iš tikrųjų viešojoje erdvėje turbūt tas deklaravimas, kad vadovai tampa visagaliai ir be jokio atsiskaitymo, yra mitas. Vis dėlto, kaip ir minėjau, buvo sukurtas įrankis – susitarimo institutas, kur, priėmus į pareigas vadovą, yra su juo pasirašomas susitarimas. Sutariama dėl algos, ką jis turi pasiekti, kokiais etapais, ir tas nuolatinis atsiskaitymas kiekvienais metais vyksta. Tai instrumentas sukurtas taip, kad, jeigu matant, jog darbai nevyksta, yra sukurtas instrumentas, kad galima atsisveikinti su vadovu ir pasakyti, ką, na, netinka, nėra pasiekti rezultatai, ir todėl, na, iš tikrųjų pavyzdys – galime įvardinti Viešojo valdymo agentūros vadovas, kuris buvo priimtas, su juo, buvo sudarytas susitarimas, ir po metų paaiškėjo vis dėlto, kad iškelti tikslai nebuvo įgyvendinti. Iš esmės, kaip aš atsimenu, tai buvo penki iškelti tikslai, iš jų trys net nebuvo pradėti, net nebuvo jokio pamato padėta tolimesnių tikslų įgyvendinimui, todėl buvo atsisveikinta su vadovu ir skelbtas naujas konkursas, ir pritrauktas naujas vadovas į šią poziciją. Kiek mano žiniomis, kiek aš žinau, tai yra ir daugiau tokių vadovų, kurie po metų, įvertinus kaip yra siekiami tikslai, jau padarytas kažkoks progresas, rezultatai, na, su jais irgi atsisveikinama. Aišku, nekvestionuoju to, kad tęsiasi teismai. Tai teismų baigtis gali būti įvairi, bet iš esmės, jeigu vadovas neįvykdo iškeltų tikslų, tai įstatyme numatytas pagrindas. Tai yra atleidimas arba susitarimas – pasirašai susitarimą bendru sutarimu ir panašiai. Tai va toks instrumentas yra, bet, aišku, vėl priklauso nuo pačio steigėjo, kiek jis yra suinteresuotas turėti ir kontroliuoti pačią įstaigą ir iš jos reikalauti tam tikrų rezultatų. Suprantam, kad ministerijose vadovauja ministrai. Na, ministerijoms padeda ir ministro komandos, pačios ministerijos. Tai vėlgi priklauso nuo jų kompetencijų stiprinimo, kiek jie bus suinteresuoti tokias įstaigas prižiūrėti, kelti tikslus ir pakankamai tokius ambicingus tikslus, ir siekti, kad tie tikslai būtų įgyvendinti.

K: Turiu klausimą dėl faktinių santykių. Ar susitarimai yra pakankamai aiškūs, ir ar politikai moka formuluoti tikslus? Ar susitarimai realiai yra dviejų, sakykime, lygiaverčių subjektų susitarimas, ar faktiškai tai vėlgi yra daugiau nuleidžiama iš politikų?

I: Tai iš tikrųjų yra lygiavertis susitarimas. Mano praktikoje žinomi atvejai, kai ateidamas į pareigas vadovas tariasi, kalbasi. Jeigu jis mato, kad iš tikrųjų ten tam tikros rizikos yra, tai nėra ta prasme vien tiktai nuleidžiama iš viršaus, bet toną užduoda vis dėlto steigėjas. Na, ir tai yra dviejų partnerių, kaip sakant, tikslų sudėliojimas. Kiek susitarimai yra aiškūs, tai iš tikrųjų pačioje pradžioje buvo nemažai klausimų. Viešojo valdymo agentūra dirba ties šiuo klausimu tam, kad tie susitarimai taptų paprastesni, labiau suprantamesni ir būtų susieti labiau su valstybės strateginiais tikslais, kurie yra keliami įstaigoms ir panašiai. Tai dar turbūt yra kur tobulinti. Tai susitarimo tas, kaip sakau, institutas yra visiškai naujas, ir jeigu pažiūrėtumėme į Viešojo valdymo koordinavimo centrą, kur jie prižiūri visas valstybės valdomas įmones. Tai iš tikrųjų ten reikėjo irgi nemažai laiko tam, kad tie susitarimai, lūkesčių raštai taptų tokie, ką šiandien dienai mes turime ir ten beveik prireikė dešimt

metų. Tai aš labai viliuosi, kad su lūkesčių laiškais, būtent tas susitarimo institutas, neprireiks dešimt metų, jisai tobulės greičiau ir atras savo vietą būtent strateginio planavimo sistemoje mūsų valstybėje. Taip, kol kas, sakyčiau, dar reikia tobulinti, daryti ją suprantamesnę ir apie tai, kokia jo yra svarba turbūt reikia tuos pačius politikus šviesti. Kaip pavyzdys labai paprastas – turime kelių rūšių vadovus. Turime valstybės tarnybos, kuri ateina per konkursus, bet turime ir valstybės pareigūnus, kurie irgi *de facto* yra vadovai. Na, kaip pavyzdys, Seimo kontrolieriai, Valstybės kontrolierius – tai yra Seimo skiriami pareigūnai. Jų mes turime virš dvidešimt, ir Seimas, pavyzdžiui, skiria kaip steigėjas į pareigas, yra priimami nutarimai. Iš principo, kai kalbame, kas turėtų sudaryti tokį lūkesčių raštą, būtent tokiems pareigūnams, arba, kad ir tas pats Prezidentas išskiria, turėtų tuose pačiuose nutarimuose jie atsirasti. Yra dar kur tobulinti. Tai, manau, šita vieta yra tokia pilkoji, kaip sakant, zona, kur nėra išspręsti klausimai, ko mes tikimės iš Seimui ar Prezidentui atskaitingų institucijų skiriamų pareigūnų. Šitoje vietoje turėtų išsispęsti, ir nutarimai turėtų būti priimami su labai aiškiais kryptim arba tikslais, ką tie pareigūnai turėtų padaryti, nes dabar iš esmės jie yra priimami kadencijai ir taškas. Jokių tikslų nėra jiems keliama.

K: Norėčiau pasiteirauti, kaip veikia paskatų ir sankcijų mechanizmai aukštesniojoje valstybės tarnyboje? Ar jie yra realūs, ar nėra taip, kad gana prastai dirbantys vadovai nėra atleidžiami iš pareigų, nėra taikomos sankcijos?

I: Čia labai sunkus klausimas. Na, vėlgi priklauso nuo to, kiek yra principingi steigėjai. Yra visko, neslėpsiu iš tikrųjų, o paskatų ir sankcijų dar tas mechanizmas tiek ir darbuotojų atžvilgiu kartais sunkiai suveikia. Tai vėlgi, jeigu nėra suinteresuotas steigėjas tam tikrų tikslų pasiekimui, tai turbūt tas sankcijų mechanizmas ir paskatų mechanizmas nelabai ir veikia. Bet tai, kad vadovai dabar įgyja galimybę už gerus rezultatus gauti įvairias priemokas, tai, kad požiūris jau keičiasi, kad už darbą turi būti apmokama, ir tai nėra kažkoks tai pinigų išleidimas. Na, tas požiūris po truputėlį keičiasi, nes seniau būdavo didžiulė, jeigu taip paprastai kalbant, baimė išmokėti priemokas, nes tada visi pradeda žiūrėti kodėl išmokėta, kodėl tiek daug ir panašiai. Tai ateina požiūris, kad už darbą tikrai turi būti sumokama. O dėl sankcijų, vėlgi priklauso nuo pačių steigėjų. Na, labai geras pavyzdys tai buvo Viešojo valdymo agentūros pavyzdys, kai po metų neparodęs rezultatų iš tikrųjų buvo vadovas, atsisveikinta su vadovu ir principingai pasakyta, kad iš tikrųjų mums reikia rezultato, o rezultatų nebuvo. Tai vėlgi, jeigu įstaigos nebijo paskui turėti teisminių ginčų, sprendimai yra priimami ir priimami gana principingai, bet dažnai pritrūksta galbūt kartais sakyčiau ir valios, politinės valios, na, eiti į tolimesnius ginčus, bylinėtis, įrodinėti savo tiesą.

K: Dabar truputį dar pereinant, tai priėmus Biudžetinių įstaigų įstatymo pakeitimus, buvo išplėsta biudžetinės įstaigos vadovo kompetencija, pavedant jam nustatyti biudžetinės įstaigos darbuotojų pareigybių sąrašą, darbo apmokėjimo sistemą. Kaip vertinate, ar šis pokytis yra realus? Ar įstaigos vadovai turi daugiau laisvės priimti sprendimus?

I: Tai iš tikrųjų taip, buvo padarytas pokytis, susijęs su didesniu vadovų įgalinimu. Darėme pokytį. Iš tikrųjų žiūrėjome, ką galima būtų padaryti lanksčiau pačioje įstaigoje, nes dažnai būna, kad įstaigai prireikia įsisteigti naujus etatus, greitai čia ir dabar, bet reikia eiti pas steigėją, tvirtintis tuos etatus. Tai vadovas įgavo didesnę laisvę, tas veikia. Bet, aišku, viskas atsiremia į finansus, t. y. kiek įstaiga turi finansų ir kaip ji juos valdo. Tai neretai susiduriama su tuo, kad įstaiga yra nepakankamai finansuojama, ir kartais, na, iš tikrųjų tenka rinktis ar daugiau krūvio, didesnis krūvis darbuotojams, ir tu negali to pokyčio įgyvendinti. Tai iš esmės vadovas įgavo didesnės galios derybose su Finansų ministerija, įrodinėjant dėl papildomų asignavimų gavimo, pagrindžiant, kodėl jam reikia, sakysime, didesnių finansų įstaigoje, ką jis už tai padarys. Taip mechanizmas, na, turėjo būti sukonstruotas. Kaip iš tikrųjų vyksta praktikoje, tai matome, kad vis dėlto tos derybos kartais vyksta sudėtingai, nes, mano vertinimu, trūksta pagrindinio žaidėjo, kuris padėtų įvertinti Finansų ministerijai vadinamus pokyčius – ar įstaiga padarė kažkokią pažangą, ar nepadarė. Kai buvo daryta pati reforma, Viešojo valdymo agentūra įgavo naują visiškai funkciją – vertinti viešojo sektoriaus įstaigas, įvairius kriterijus. Bet ką šiandien mes matome, vis dėlto dar Viešojo valdymo agentūra neturi pakankamai kompetencijų, kad galėtų tarti savo lemiamą žodį skirstant asignavimus vienai ar kitai įstaigai. Aišku, tai nėra pakankamai lengvas dalykas. Tu turi turėti ne tokį bendrą vaizdą, ką šita įstaiga daro, kas šitoje įstaigoje turėtų būti pasitelkta ir sutelkta žmonės, kurie turėtų didelę kompetenciją būtent viešojo valdymo srityje ir matyti vykdomas pačias reformas, galėtų vertinti. Tai šitoje vietoje truputėlį dar, mano žiniomis, Viešojo valdymo agentūra bando susistiprinti. Tai užtruks ir čia turbūt yra ta didžioji, tokia pilkoji zona, dėl ko įstaigos galbūt kartais yra nepatenkintos, vadovai nepatenkinti, kad ten pakankamai sudėtinga tuos finansus įrodyti, kad tau iš tikrųjų reikia, o ne dėl to, kad galbūt, kad ne per daug čia turi, bet iš tikrųjų tai yra ta zona. Kitas tas laisvas instrumentas, kas atsirado ir kas buvo, mano vertinimu, nemažas toks pokytis, kad įstaigos vadovai įgavo didesnę finansinę savarankiškumą. Iki tol vadovai negalėdavo laisvai disponuoti biudžetinėmis lėšomis. Tai būdavo eilutė skirta darbo užmokesčiui ir eilutė, skirta kitoms ūkinėms ir visokioms kitokioms reikmėms. Tai, jeigu dabar vadovas, na, ekonomiškai tas lėšas naudoja, susitaupo, tai atsirado tam tikra galimybė lėšas naudoti ir darbo užmokesčiui, skatinti darbuotojus. Tai verčia permąstyti ir pagalvoti apie tai. Pas mane yra vertybė – ar pasibaigus ketvirčiui paskatinu žmones, sumoku galbūt nekonkurencingą darbo užmokestį, paskatinu juos, kitus darbo rezultatus, ar vis dėlto išleidžiu asignavimus metų eigoje ir perku nereikalingus daiktus ir nereikalingas paslaugas tam, kad įsisavinti, aš taip vadinu, biudžetines lėšas. Šitas irgi buvo pakankamai sveikintinas pokytis ir davė valstybės biudžeto lėšų sutaupymui galimybių, ir finansinių resursų darbuotojų skatinimui.

K: Dar norėčiau pakalbėti apie vieną pokytį – stebėtojų tarybas. Biudžetinių įstaigų įstatymo 12 straipsnyje atsirado galimybė steigti stebėtojų tarybas. Koks buvo šios naujovės tikslas ir kaip vertinate šį pokytį?

I: Išties, norėjosi, kad įstaigose biudžetinėse atsirastų tam tikras toks tarpininkas, kuris padėtų steigėjui, o formuluotė – kelti tikslus ir prižiūrėti pačios įstaigos veiklą. Mano žiniomis, stebėtojų tarybos nėra labai toks masinis reiškinys. Yra tik keletas turbūt įstaigų, biudžetinių įstaigų, kuriose yra įsteigtos stebėtojų tarybos. Tai daugiau jos galėtų ir veikia tokiose horizontaliose įstaigose, kuriose reikia suderinti tam tikrus horizontalius tikslus, kur yra keletas veiklos sričių, tam, kad būtų lengviau susitarti ir padėti tiek pačiam, sakysime, vadovą kryptingai nukreipti į jo veiklą, į iškeltus tikslus, tuo pačiu steigėjui, kad steigėjas turėtų profesionalią pagalbą valdant tas įstaigas. Tai dabar neturiu aišku duomenų, bet, mano žiniomis, tai nėra daug. Pradžioje, kai buvo kuriama koncepcija, kas galėtų būti biudžetinėje įstaigoje, tai buvo matymas turėti panašiai kaip valdybas įmonėse, kaip viešosiose įstaigose, tačiau pagal teisinę formą pasimatė, kad biudžetinės įstaigos kaip ir negali turėti tokio darinio. Tai buvo kaip kompromisinis variantas. Tada nueita tuo keliu, kad tai yra pagalba steigėjui formuluojant tikslus, prižiūrint įstaigą ir toliau, na, kaip sakant, dirbant su ta pačia įstaiga. Tai čia tokia misija tų stebėtojų tarybų.

K: Kaip vertinate, gal trūksta drąsos įstaigose? Ar bijoma papildomo kontrolės mechanizmo?

I: Tai viena iš priežasčių turbūt yra finansai, nes natūralu, kad atsirado poreikis apmokėti, nes už darbą visada reikia sumokėti, ir tai yra tikrai nemaži įstaigoms pinigai. Tai čia yra viena priežasčių, o kita priežasčių, tai turbūt natūraliai, kad kai kurios įstaigos vertina kaip perteklinę biurokratinę naštą, nes, na, iš tikrųjų tam, kad pritraukti gerus žmones į stebėtojų tarybą, kurie kryptingai nukreiptų įstaigą, aišku reikia ir adekvatų atlygį pasiūlyti. Ir iš tikrųjų galbūt irgi kita problema, kad viešojo valdymo specialistų, kurie kompetentingai valdytų tas įstaigas, kartais rinkoje nėra daug. Tai va, tai turbūt tokios būtų priežastys. Bet pasakyti, kad politinės valios nebūtų, nesakyčiau. Bet daugiau, sakyčiau, finansiniai dalykai ir galbūt, kai kurie net nemato prasmės. Galbūt mano, kad pakankamai aiškiai tikslus iškėlė, nemato prasmės turėti tokį įrankį. Jeigu būtų kaip valdyba, galbūt ta prasme būtų didesnė prasmė, o čia ji daugiau tokia panaši kaip stebėtojų taryba. Na, galbūt daugiau kaip perteklinė našta, kai kurie vertina, bet nepabandęs niekada nesužinosi.

K: Tai jeigu gerai supratau, pirminė idėja buvo galvojimas apie valdybas, bet tai tiesiog teisiškai ...

I: Teisiškai nebuvo galima. Taip nebuvo įmanoma padaryti, nes biudžetinių įstaigų teisinė forma, ji tokia yra – tik vadovas ir valdybos nebuvo galima įgyvendinti tai, ką turi viešosios įstaigos ir įmonės. Tai jeigu jos paskirtis ir veikimas būtų panašiai kaip valdybų, tai, manau, kad padidėtų, ta prasme atsirastų didesnės galimybės, nes valdybos atsakomybė yra aiškesnė. Stebėtojų taryba, ji tokia, kaip truputėlį sakyčiau, gavosi su išplaukusia atsakomybe – už ką ji atsakinga, ką ji turėtų daryti. Tai matai, kadangi, na, neradome tinkamos toliau formos kaip ją vystyti, tai turbūt čia irgi būtų

kaip ir antra priežastis, kad tos stebėtojų tarybos vis dėlto turėtų dar atrasti savo vietą viešajame sektoriuje.

K: Dar turiu klausimą, susijusį su aukštesnių valstybės tarnautojų atlyginimu. Ar matomas aukštesnių valstybės tarnautojų atlyginimo pokytis?

I: Pokytis buvo. Kaip ir minėjau, politikai, kurie yra viena iš grandžių, tai ženklus pokytis. Pareigūnams, kurie yra skiriami Seimo, irgi ženklus pokytis. Tuo pačiu jau ir įstaigų vadovams, kurie ateina iš tikrųjų, na, tas atlygio pokytis pasimatė. Aišku šiomet, ne dvidešimt šeštais metais, nusimato jau indeksavimas. Tai vėlgi, tas atlyginimas turėtų būti peržiūrėtas. Bet, aišku, yra finansai, bet yra užkoduota kaip sistema, kad kas du metai atlyginimas turi būti indeksuojamas. Ir natūralu, kad ne neatsilikti. Dabar, jau turbūt po dvejų metų, galime sakyti, kad, turbūt jau vėl laikas, kada reikia tuos atlyginimus kelti ir žiūrėti, nes ilgą laiką buvo užšaldyti paprasčiausiai atlyginimai, nebuvo to mechanizmo, kad jie kiltų. Turėjome *de facto* netgi tokią situaciją, kad pakėlus atlyginimus pasirodo, kad vadovai gavo tą patį atlyginimą, nes jiems buvo skiriami įvairūs priedai, priemokos ir taip toliau, kas *de facto* sudarė didįjį atlyginimą, kurį bandėme pakelti. Tai va tą parodo. Tai parodo, kad vis dėlto iki įstatymo priėmimo geri vadovai ir kompetentingi vadovai, siekiant juos išlaikyti, buvo skatinami įvairiomis užmaskuotomis priemonėmis. Tai mūsų atnešta reforma labai aiškiai įteisino fiksuotą darbo užmokestį. Aišku, pamatėme, kad galbūt rinkoje reikia daugiau jį kelti, bet suprantame, kad yra finansai. Tai atsirado didesnės galimybės tada oficialiai mokėti, na, priedus vadovams už tai, kad jie daro ir tas, vadinamas, tryliktus atlyginimus. Tai paskatų laukas, na, padidėjo.

K: Norėčiau pasitikslinti, ar nėra taip, kad pokytis daugiau įvyko tose įstaigose, tų vadovų, kurie pareigas pradėjo eiti jau po reformos, o tie vadovai, kurie pareigas pradėjo eiti prieš reformą, jų atlygis taip stipriai nekilo? Ar galbūt tai yra tai, ką jūs minėjote – tos kitos priemonės iš esmės buvo suvestos į atlyginimą?

I: Tai iš esmės reforma buvo numatyta tai, kad jeigu vadovas, prieš priimant įstatymą, pavyzdžiui, buvo priimtas kokie du metai savo pareigose, buvo numatyta galimybė su jais sudaryti tą susitarimą, ką jis turi pasiekti, būtent likusiai kadencijai ir dėl to susitarti, dėl to atlyginimo. Tai buvo dalis įstaigų, tikrai susitvarkė, pakėlė atlyginimus, bet buvo dalis įstaigų, kur, pavyzdžiui, vadovui likę metai, ir su tomis pačiom užmaskuotomis priemonėmis, kaip aš vadinu, paliko vadovą su tuo atlyginimu arba ta prasme liko ant to pačio seno atlyginimo. Tai vadovams iki pusės kadencijos, jeigu dar jisai nebuvo išbuvęs, tai ta galimybė buvo atsiradusi. Ta galimybė, na, buvo pilnai realizuota, jeigu tik vadovai tikrai pakankamai kompetentingi ir pateisino lūkesčius.

K: Supratau. Dar norėčiau paliesti aukštesnių valstybės tarnautojų rezervo klausimą. Su viešojo valdymo reforma įvestas aukštesnių valstybės tarnautojų rezervas. Koks buvo šio instituto atsiradimo tikslas? Kaip veikia rezervas? Gal matote ar pasiteisino ši priemonė?

I: Tai iš tikrųjų tas rezervas, iš pradžių buvo tokia tikrai sunkiai realizuojama idėja, o dabar, po truputėlį skinasi kelią. O mintis buvo tokia, kad rezerve atsirastų geri vadovai, kurių kadencija pasibaigė, ir kad jie iš tikrųjų neliktų kažkur užribyje, ir kad galėtumėm tuos žmones, kurie iš tikrųjų verti, palikti viešajame sektoriuje ir skirti atitinkamus mokymus. Jie yra kviečiami į mokymus. Su jais vyksta toks informacinis darbas, yra nauji mokymai. Tuo pačiu jie yra kviečiamieji į kitus naujus konkursus. Tai turbūt pagrindinė idėja, kad turėti duomenų bazę apie vadovus, juos iš ten bandyti prisikalbinti į naujus konkursus, ir tam, kad jeigu vadovas, na, gal konkursą nelaimi, liktų su galimybe tobulėti, kad jis nebūtų paliktas kažkur tai užribyje, kad galėtų turėti visą spektrą galimybių toliau tobulinti savo žinias. Neretai būna, kad Seimo arba Prezidento skiriami pareigūnai, o, na, nėra ten konkurso. Prezidentas renkasi, arba Seimas renkasi. Mintis buvo, kad iš to rezervo irgi būtų galima turėti tam tikrą pasirinkimą, kai reikia paskirti kažkokį pareigūną. Ateina diena ir nežinai ką skirti – tai va sąrašas žmonių, kurie galėtų irgi pakankamai pasitarnauti skiriant pareigūnus.

K: Gal turite kažkokią preliminarą statistiką ar duomenis, ar rezerve, tame sąraše, esantys asmenys kažkaip užėmė pareigas?

I: Sunku pasakyti man. Dabar aš tokių duomenų neturiu. Galima būtų patikslinti jums su Viešojo valdymo agentūra, kadangi jie administruoja. Tiesiogiai užsiklausus pasakytų. Bet prieš išeinant, mano žiniomis, dar nebuvo taip labai plačiai šitas instrumentas taikomas. Kiek jis dabar jau yra vystomas, tai būtų galima galbūt jums pakalbėti ir susirinkti informaciją iš Viešojo valdymo agentūros. Gal net viešai paskelbta, gal galima būtų ten pasižiūrėti. Mačiau rezervas pas juos puslapyje yra.

K: Dar toli nenuėinant nuo kompetencijų ugdymo. Valstybės tarnybos įstatymo 37 straipsnyje yra nustatytas aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymas. Ar su reforma įvyko kažkoks pokytis dėl įstaigų vadovų ugdymo, mokymosi? Ar sustiprėjo tas mechanizmas? Pradžioje jūs minėjote apie „Lyderystės akademiją“ ir panašias veiklas.

I: „Lyderystės akademija“ startavo. Visų pirma atsirado keletas kryptių darbui su vadovais. Tai pirmiausia įvadiniai mokymai. Tai, ką pastebėjome, kad vadovas dažnai atėjęs, na, jam nereikėtų bazinių vadybinių žinių, bet kartais ir šitų žinių prireikia. Tai atsirado ir dalykiniai mokymai. Kad suprasti pavyzdys – ateina žmogus iš privataus verslo, suprasti viešojo sektoriaus subtilybes, į ką vadovas turėtų būti orientuotas, pavyzdžiui, viešųjų pirkimų atveju, kibernetinės saugos atveju. Tai tokie specializuoti vidiniai mokymai atsirado, kur vadovas turi galimybes laisvu nuo darbo metu išklaudyti kursą. Pačiai teko tuos modulius matyti. Na, pakankamai toks, priklauso nuo to, kiek tu turi kompetencijų. Na, yra kurios yra ten naudos. Tai čia yra viena kryptis. Antra kryptis yra nukreipta į tinklo sukūrimą. Tai pakankamai daug ta idėja vystosi. Tai pagal aktualijas vadovai yra kviečiami, buriami į bendrą pasikalbėjimą. Jiems yra dėstomos tam tikros aktualios temos. Tai tie vyksta pakankamai, į ketvirtį po vieną, du kartus. Na, ir yra tokie tipiniai, tipiniai mokymai, kur vadovų

kompetencijos yra įvertinamos, jiems tada pasiūlomi mentoriai netgi, pasiūlomos įvairios individualios paskaitos. Yra toks individualus darbas, ne tik grupinis darbas su vadovais. Turbūt įdomiausia, ką buvo galima stebėti, tai tuo metu buvo atsiradęs, tas vadinamas mentorystės institutas, kada vadovai ten gavo *koučerius*, galėjo turėti tam tikras individualias konsultacijas, kad nesijaustų vieniši, kad galėtų ta prasme pakalbėti, po to netgi išsivystė ta idėja iki to, kad, mano žiniomis, Viešojo valdymo agentūra pradėjo burti tokius savanorius *koučerius*, kurie palaiko tą ryšį, jeigu tau reikia. Jeigu reikia, turi tokius kaip ir nemokamus *koučinių* seansus. Darbas toliau vyksta, ir dabar jau startavo ir mokymai su vidurinės grandies vadovais. Tai ne per seniausiais mačiau atėjęs kvietimas vidurinės grandies vadovams. Irgi panašiai, įvadiniai mokymai tam, kad vidurinės grandies vadovai irgi augtų į aukščiausio lygmens vadovus.

K: Interviu pradžioje minėjote, jog yra susitarimai su universitetais. Gal galėtumėte apie tai papasakoti?

I: Mano žiniomis, buvo keletas susitarimų. Prie veiklų, kaip buvo su ISM universitetu. Tai buvo bendri mokymai. Kompetencijų vertinimo metodika buvo rengta, dabar nežinau, projektas baigėsi, nesibaigė, bet greičiausiai dar nėra baigėsi, kurie, na, kuria kompetencijų vertinimo metodiką, kaip turėtų atrodyti. Ir tai pat Vidaus reikalų ministerija bendradarbiavo su Riomerio universitetu. Na, dar kai darėme reformą, taip pat bendradarbiavome ir su Vilniaus universitetu. Turėjome tokią subūrę iš įvairių universitetų mokslininkų grupę, su kuriais turėjome bendradarbiavimą.

K: Aš daugiau klausimų neturiu. Gal dar jūs kažką norėtumėte papildyti?

I: Turbūt gal kaip ir viskas... Kas sunkiausia šioje pertvarkoje, tai, kad požiūrio keitimas. Ne tai, kad įstatymo parašymas, įstatymo keitimas, bet iš tikrųjų nemažai pastangų ir laiko reikia keisti požiūrį, keisti mąstymą, keisti suvokimą apie tai, kas tas atlyginimas, kas tas vadovas ir panašiai. Tie sudėtingi dalykai, minkštieji dalykai, kurie jau yra prasidėję, su vadovų kaita įstaigose duoda efektą. Yra visokių organizacinių kultūrų keitimas, atsisukimas į darbuotoją irgi yra šitos pertvarkos dalis. Pati reforma jau stipriai pažengė tolyn ir ką matau šiandien tendencijas, tai, na, nėra labai tokio didelio noro keisti tuos įstatymus, leidžiama toliau gyventi tai reformai. Tai čia turbūt irgi yra toks geras signalas.

K: Turbūt sudarytos teisinės prielaidos, o tam pokyčiui vis tiek reikia ir laiko, ir turbūt faktinių santykių pasikeitimo, mąstymo pasikeitimo netgi.

I: Taip, taip. Čia yra vadybiškai pakankamai laiko ir daug, daug galbūt ir energijos užtrunka. Va dar ką pamiršau pasakyti, svarbų dalyką dar priduriant, profesinės sąjungos buvo lygiagrečiai įveiklintos į šitą procesą, su jomis buvo derinama atlygio sistemos. Tas sukėlė nemažai, irgi tokią didelę reakciją, bet kaip kompromisas, čia buvo prieita prie to, kad reikia stiprinti profesines sąjungas, jos turi irgi ateiti su kita kokybe, su kitu matymu ir iš esmės profesinių sąjungų vaidmuo turėtų keistis. Tai čia irgi truputėlį dar laiko klausimas, kada mes turėsime profesinės sąjungos, kurios nedalyvauja

politiškai, neatlieka tam tikrų politinių užsakymų, o iš tiesų pilnavertiškai gina darbuotojų interesus. Iš tikrųjų nemažai kalbantis, aišku, buvo pasiektas rezultatas, kad tam tikros profesinės sąjungos ir susivienijo, ir pasiekė tikrai fantastinių rezultatų. Bet vėlgi, irgi lygiagrečiai reikalingas ir pokytis į profesinių sąjungų teisinį reglamentavimą, mąstymą, kad jie iš tikrųjų yra svarbūs partneriai, ir jų pagrindinė misija yra ne politikuoti, o vis dėlto siekti geriausių dalykų darbuotojams.

Interviu su Lietuvos transporto saugos administracijos direktoriumi Geniumi

Lukošiumi

2025-04-04, nuotoliniu būdu

K: Intervuotojas (Rokas Urbanavičius)

I: Informantas (Lietuvos transporto saugos administracijos direktorius Genius Lukošius)

K: Pirmiausia norėčiau pakalbėti apie viešojo valdymo reformą. Viešojo valdymo reformą sudarė trys etapai. Pirmuoju viešojo valdymo reformos etapu laikoma valstybės tarnybos pertvarka, antruoju – biudžetinių ir viešųjų įstaigų valdysenos tobulinimas, trečiuoju – dirbančių pagal darbo sutartis biudžetinėse ir viešosiose įstaigose apmokėjimo tobulinimas. Kaip vertinate viešojo valdymo reformą? Kokius elementus išskirtumėte kaip didžiausią pokytį?

I: Taip, jeigu dabar prisimenu nuo pabaigos, dėl darbo sutartininkų, ar ne? Tai šiaip sulyginta, iš išvalstybinta buvo nemažai darbuotojų, mes irgi per įstaigą ėjom. Palikom praktiškai jau, nu, ne vienu etapu, nes ten buvo pakankamai ilgas laikotarpis, bet iš tikrųjų atsiskyrė ten tos bendrosios funkcijos, va tas vadinamas *back ofisas* nuo kitų ir tikrai tie, pas mus tai bent jau įstaigoj taip aktyviai mes ėmėmės ir pagal darbo tvarką komisiją sukūrėm. Tai, sakykim, tas išvalstybinimas pakankamai aktyvus buvo. Vis dėlto vis tiek dar liko klausimų, kur veikia, kada, kas yra valstybės tarnautojas ir kokios funkcijos ir tam tikrais etapais buvo nemažai pasipriešinimo. Nu, sakykim, ten vadovas tarsi galbūt ir valstybės tarnautojas, bet darbuotojai gali būti jau sutartininkai, bet tada iškildavo klausimas, o kas bus, kai jį reikės pavaduoti? Tai ar reikia vieno sutartininko. Vis tiek tas etapas toks buvo keistas šiek tiek. Bet, na, sakykim, ten jeigu IT kokie, tai viskas aišku. Bet aš dabar galvoju, buvo ir galbūt iš projektų, pavyzdžiui, projektų valdymas, ten *projektininkai*, kur atrodo gal ir galėtų būti sutartininkas, bet iš tikrųjų, na, ir teisės aktus kažkiek tai su teisės aktais dirba, koreguoja, tai va to truputį trūko paaiškinimo tikslesnio ir čia paliko įstaigoms spręst. Tai kas kaip norėjo, iš tikrųjų taip stebėjau per sektorių, tas taip išsisprendė. Na, ten ūkio dalys ten ir visa kita, tai viskas kaip ir aišku, bet sakau, bet kitur tai iš vienos pusės sutartininkai mums tai yra patogiau ir įdarbinti ir greičio prasme, nes įdarbinimas vis tiek tarnautojų yra pakankamai vis dar vis dar ilgas ir per Viešojo valdymo agentūrą trunkantis procesas ir ten ne vienas etapas ir pokalbis. Tai sutartininkas yra paprasčiau, bet va ten, kur reikia vis tiek valstybės tarnautojo, tai toks truputį liko, liko neaiškumų. Tai va, tai čia aš vienas, paskui dar sakėt ten kiti du klausimai, kad atsiminčiau.

K: Tai valstybės tarnybos pertvarka ir biudžetinių įstaigų valdysenos tobulinimas.

I: Atsirado ten irgi biudžetinės įstaigose kai kurie tokie motyvai, sakykim, valdybos, ten galimybė įsteigti valdybą. Pats, kadangi priežiūros institucijų asociacijoje esu, tai labai mažai girdėjau, kad tų valdybų susikurtų. Vis tiek valdyba toksai dalykas, politikai keičiasi, kadencijos

keičiasi. Vieni net nenorėjo įkurdinėti, nes jau nemažai, nedaug laiko, sakykim, liko. Kiti atėję irgi nelabai suprato truputį to skirtumo tarp įmonės ir, pavyzdžiui, įstaigos. Na, įmonė tai viskas aišku, valdyba turi labai aiškią rolę, o čia tokia daugiau kaip patariamoji, patariamasis modelis, toks pirminio, kokį buvo norėta padaryti stiprią valdybą ten su jau su tam tikromis galiomis nepavyko. O tas toks patariamasis niekam nelabai pasiteisino. Čia net, kad ir, sakykim, atsirado irgi galimybė atlyginimą valdybai mokėti, ten procentais buvo paskaičiuoti, tačiau kažkaip tai ne, nu, neprigijo šitas ir aš matau per sektorių, kad, na, viena kita jinai atsirado, tai vat tikrai turbūt nepasiteisinęs dalykas. Nežinau, ten jeigu jūs žinai, sukonkretinsi kažkokias vietas, kas būtent keitėsi, aš tada galėsiu pakomentuoti, nes čia labai platu.

K: Tai galėsiu dar sukonkretinti. Dar bendrai tokį bendresnį klausimą turiu. Kaip manote, ar reforma padėjo spręsti kompetentingų vadovų problemą, sustiprinti aukštesniųjų valstybės tarnautojų korpusą?

I: Na, aš tai, kadangi einu dabar antrą kadenciją, aš toj reformoj buvau. Tai vis tiek, nu, mano, pavyzdžiui, atveju, kadangi atsirado aš kaip ir buvau, tai nepalietė manęs ta reforma, ar aš ten būčiau blogas vadovas, ar geras. Aš turėjau kadenciją ir reformos metu, ta prasme, turint taip sakyti, terminuotą darbo sutartį. O tai kas tada man galėjo pasikeisti?

K: Bet bendrai gal pastebimas aplinkoje, aukštesnių valstybės tarnautojų korpuse, ar tos kompetencijos yra sustiprėję, galbūt ateina aukštesnių kompetencijų vadovai, ar tokio skirtumo neįžvelgtumėte?

I: Daugiau gal įmonės, įmonėse, ne biudžetinėse, bet įmonėse, ten yra visų pirma atlyginimai didesni. Tas modelis jų, kad ir valstybinių įmonių yra panašesnis į verslo, negu biudžetinių įstaigų. Mačiau taip per sektorių buvo vienas iš privataus, kad vienas kitas pritrauktas, bet šiaip žiūrint per institucijas, vat kaip aš dirbu, tai daugmaž vis tiek yra visi buvę valstybės tarnautojai ten pat. Jie daugiau į juos šiaip investuota. Nu, ir į mus. Atsirado toksai ta banga tokiaėjo studijų vadovų, vadovų magistratūra. Aš pats turėjau keletą modulių irgi vat atsirado galimybės, siūlymai lankyti. ISM, va, pavyzdžiui, vadovų magistratūra, daugiau kompetencijos toks kėlimas. Dabar Viešojo valdymo agentūra šiuo metu vat mes aš irgi devintą, dešimtą valandą jungsiuos irgi į Viešojo valdymo agentūros nupirkus, jau suorganizavus vadovo mokymus ISM. Nu, pakankamai tokie stiprūs ir orientuoti jau tie mokymai į tokius šiuolaikinius dalykus, į šiuolaikinę vadybą. Ten studijuojama buvo kartu su verslo atstovais. Nu, tai va tas skirtumas po truputį tas požiūris keitėsi, bet daugiau per ne per teisėkūrą, tą galima pokytį buvo padaryti ir be jokios reformos ir, nu, ir vyko jis savaime. Čia daugiau iniciatyva iš pačių, bet va atsirado tokios galimybės mokintis. Tai tada atlyginimai. Atsirado galimybė didinti atlyginimus, tarsi, ten motyvuoti. Aš, pavyzdžiui, nepajutau, mano atlyginimas visiškai nepakilo nei trupučio, per paskutinius ten tris metus. Bet čia turbūt daugiau buvo santykis politiko ir vadovo, kadangi reformos metu politikas nebuvo mane priėmęs į darbą ir aš tarsi buvau

jau nuo seniau, tai aš jeigu aš pasitikėjimo neturiu, tai tada ir atlyginimas, manau, automatiškai nekyla. Bet čia turbūt kaip ir visur čia, sakykim, čia toksai, nu, niuansas, nebuvo tokio automatinio kėlimo, man jį padarė, tiesiog taip sutvarko koeficientus, kad aš tą patį atlyginimą gavau, nu, man paliko. Nors, pavyzdžiui, kita įstaiga aš pasišnekėjau, lygiai toks pat vadovas, kuris irgi nebuvo iš verslo, jam va paėmė vadovas ir pakėlė atlyginimą. Na, tai ten toks labai nebuvo tokio labai konkretaus aiškumo, daugiau nuo simpatijų, kaip ir visada priklauso. Tai vat irgi to atlygio reforma ten ne, na, galimybė visiškai priimant naują žmogų be patirties, be nieko, galėjai pakelt už tuos, kurie senbuviai buvo. Nu, tai toksai truputį krito į akis tas niuansas.

K: Dar jūs neseniai užsiminėt apie aukštesnių vadovų kompetencijų ugdymą, tai ar su reforma įvyko kažkoks pokytis dėl įstaigų vadovų mokymosi? Turbūt kaip dar prieš reformą pradėjęs vadovauti įstaigai, gal matote pokytį mokymuose? Kaip bendrai vertinate tuos mokymus?

I: Jo, jie daugiau stipresni mokymai, orientuoti būtent į vadovą. Man tai bent jaučiasi, kad sumažint tą atskirtį tarp biudžetinės tos įstaigos, kaip būdavo tokie įstaigų biurokratai, tai sumažinti ir truputį įlieti į tą verslą, suprasti, kaip versle veikia. Atsirado apskritai, įstaigose pradėta formuoti aiškiai strategija jau, kad misija, vizija, ko seniau taip, nu, taip mažiau būdavo tas akcentuojama, bet vat visai kiti dalykai. Čia aš sakyčiau daugiau ta reforma, šitas pokytis taip atsirado maždaug prieš kokius penkis metus su vadovybe, kuri jau siūlė va tą va daryt, nes ten ir vadovybė daug buvo atėjus iš tų verslo privačių struktūrų, bet ir dabar su Viešojo valdymo agentūra. Tai Viešojo valdymo agentūra susikūrė irgi naujai, ten Valstybės tarnybos departamentas buvo. Tai čia gal kažkiek susijęs tas vyksmas buvo. Ir jie jau tada. Ten vadovė ta pati, ji irgi studijavo, matyt studijų tų pačių patyrė ir vat tada tas požiūris toks pasikeitė, ko vadovams labiau reikia. Čia turbūt nuo vadovo.

K: Užsiminėt apie Viešojo valdymo agentūrą. Kaip bendrai vertinate jos veiklą? Ar ji padeda įstaigų vadovams? Galbūt su mokymais ar kitu aspektu dar išvelgiate, kur jie padeda vadovams?

I: Jo, tai atsirado toksai vadovų, na, visokių bandymai ten tokie yra, vyksta projektai. Vadovus daugiau suvienyti, *networkinti* tarp vadovų santykius, kad užsimegztų, kas iš tikrųjų institucijom svarbu bendradarbiaujant geresnį rezultatą, greitesnį pasiekti, ne raštais rašinėtis. Tai toks va toks kitoks požiūris atsirado dėl mokymų tikrai. Dėl pačios atrankos darbuotojų, na, čia dar ten turbūt reikia daug dirbti. Nu, sudėtinga ten į tą tarnautoją prisiimti. Mes jaučiam tą ir siūlėm ir dabar kai ta visa biurokratijos banga, tai irgi ten siūlymai tokie po truputį keliauja, kad paprastint tą tarnautojų priėmimą, kažkaip greitinti tiksliau. Nes ten įstaigos kitą kartą labai ilgai laukia. Ten yra tam tikrų niuansų, mes ten siūlėm ne vieną patį pasiūlymą, kaip galima būtų. Nu, tai jeigu ten matai, ten atranka vyksta, ten penkiolika žmonių dalyvauja atrankoje, o tu ieškai vieno žmogaus, bet matai, kad ir antras, ir trečias irgi tiktų, tu turi visą procesą iš naujo. Bet tu, pavyzdžiui, negali sakyti, aš noriu iškart vat

pirmą, antrą, trečią pasiimti žmogų pas save į darbą atsirinkti. Nu, toks truputį, o visi pokalbiai praėję. Tai vat čia kai kur tokio lankstumo ir jau vat trūksta. Na, bet tai čia mes pasiūlėm, manau, gal spręsis šitie pokyčiai.

K: Dar buvote užsiminęs apie darbo užmokestį. Priimant viešojo valdymo reformą buvo deklaruota, kad aukštesniųjų valstybės tarnautojų atlyginimas turi būti konkurencingesnis, sudaryti prielaidas į aukštesnę valstybės tarnybą pritraukti profesionalus. Kaip matote, ar yra matomas aukštesniųjų valstybės tarnautojų atlyginimo pokytis? Pats minėjote, kad gal to pokyčio nelabai yra. Ar matote gal kitų vadovų, kaip atlyginimas ar skiriasi prieš reformą ir po reformos? Ar nėra taip, kad daugiau atlyginimas galbūt augo tų įstaigų vadovų, kurie pareigas pradėjo eiti jau po reformos, o tie vadovai, kurie pareigas pradėjo eiti iki reformos, jų kaip ir pokyčio atlyginimo didelio nėra?

I: Tai aš sakau, aš pagal save, mano atlyginimas nepakilo. Tai aš nežinau, čia ta prasme, reikia įvardinti skaičius, kad palyginti. Man tas nėra, čia žinai, yra skelbiama svetainėse ir atlyginimai, bet mano visiškai nepakilo, kaip sakiau. Šitie atlyginimai nesusilygino niekaip su įmonių. Įmonių sektoriuje dirba, va, pavyzdžiui, mūsų sektoriaus ten, nežinau, Via Lietuva, kitos. Tai net ten iš tolo nėra panašios ir didelė skirtis įmonių ir įstaigų biudžetinių atlyginimų. Tada, sakykim, iš kitų, sakau, aš labai skirtingai girdėjau. Vienam, kitam va taip pakilo kažkiek atlyginimas, ten šnekėjo, bet čia vienetai, o šiaip daugiau, sakau, čia jau su ta reforma buvo labai galima susitvarkyti. Jeigu lojalumas yra, jeigu tavo žmogus naujai priimtas, galima atlyginimą aukštesnį nustatyti. Tai tikrai atsirado, bet čia turbūt ir visur taip. Nu, visur taip yra ir privačiam versle galima tą patį daryt. Tai didelio pokyčio aš atlyginimuose tikrai nemačiau. Skaidrumo čia pritrūko šiaip, aiškumo.

K: Dar norėčiau į Biudžetinių įstaigų įstatymo reguliavimą nukrypti. Priėmus Biudžetinių įstaigų įstatymo pakeitimus, buvo išplėsta biudžetinės įstaigos vadovo kompetencija, pavedant jam nustatyti biudžetinės įstaigos struktūrą, darbuotojų pareigybių sąrašą ir darbo apmokėjimo sistemą. Kaip aukštesnysis valstybės tarnautojas, kaip vertinate, ar šis pokytis yra realus, ar vadovai turi daugiau laisvės priimti sprendimus?

I: Jo, čia tas. Dėl šito pritariu, labai pajutom, nes, sakykim, struktūros klausimas labai dažnai sprendžiami tam tikri dalykai, kaip efektyvumo, pertvarkos įstaigos, tu matai, kaip keičiasi, ko reikia įstaigai greičiau ir praktiškai įsakymu savo gali pakeisti, padaryti greitą pokytį, kas seniau būdavo sudėtingiau, nes viską reikdavo dar grįsti per aukštesnę ministeriją, kuriai esam pavaldūs. Ir ten tada irgi daug vizavimo, kiekvieno ten, na, sakykim, ten nori kokį nors *back ofiso* skyrių iš dviejų padaryt vieną. Aišku, ten seka truputį pokyčiai, ten atleidimai kartais, kartais kaip tik daugiau vadovų tu turi įkurti, atsiranda. Tai viską reikdavo derintis labai per ministeriją, bet dabar palikta įmonių vadovų, įstaigų atsakomybei ir jie sprendžia. Jie turi savo darbo užmokesčio stabilų, konkretų krepšelį ir tu turi pats skaičiuotis, žiūrėti, vertinti ir, na, ten gal taip supažindini ministeriją jau po visko ar ten kaip

sutarsi. Čia jau paklausi, ar ten informuoji, kad vyksta tokia. Bet nėra to oficialaus ten, sakykim, parašų, vizavimo, derinimo, tai čia labai greitas tada procesas. Šiaip mums supaprastėjo tikrai patenkinti esam, tai dėl šito gerai.

K: Gal dar galėtumėt papasakoti, ar viešojo valdymo reforma pakeitė jūsų, kaip įstaigos vadovo, atsakomybės ir atskaitomybės santykius? Įstaigai pradėjote vadovauti 2018 metais, tai gal vis tiek matote pokytį?

I: Nelabai, kad sakyčiau. Na, ta prasme, per tiek laiko nepajutau to didelio, didelio skirtumo tikrai ne. Šitoje vietoje ne.

K: Norėčiau paklausti, tarp ko jūsų atveju susiklosto tie atskaitomybės santykiai? Kaip suprantu, susisiekimo ministro turbūt formaliai, bet neformaliai galbūt tie santykiai atskaitomybės susiklosto ir tarp viceministrų, grupių vadovų, ar to nėra?

I: Ne, tai aš šiaip dabar visus klausimus aš visada nuo pat kadencijos pradžios su viceministru paskirtu kuruojančiu įstaigą, kiekviena įstaiga, įmonė, turi kuruojantį viceministrą, su kuriuo mes derinam tiesiogiai visus ten klausimus, vertinius darbus. Kadangi pas mus, pavyzdžiui, yra visos keturios sritys, tai ministerijų sritys yra dar sričių kuravimas, tai kuruoja dar kiti viceministrai. Tai techniniais tais vat jau darbiniais klausimais gali ten tartis su visais, bet vienas yra va tas būtent toks kuruojantis, kaip, nu, sakykim, taip tiesioginis vadovas. O ministras, su ministru labai retai santykis būna. Na, ta prasme, oficialūs galbūt kažkokie susitikimai ten karts nuo karto. Visą laiką vyksta institucijos pristatymas tas, susipažinimas, nu, tai tada toksai formalus jau susitikimas ten pristatai veiklą, apie ką. Bet šiaip ministras taip nedalyvauja tam valdyme, per viceministrą tiesiogiai.

K: Dar turiu klausimą, ar pasikeitus politinei vadovybei keičiasi ir atskaitomybės faktiniai santykiai, pavyzdžiui, suteikiama daugiau laisvės ar priešingai, vykdoma didesnė kontrolė? Ar tai pajautėte, ar iš esmės nebuvo pokyčio?

I: Na, nežinau, turbūt kaip visą laiką, kaip nauja šluota, čia, tai. Visą laiką, dažniausiai toks jauti, nu, nebūna pasitikėjimo didelio. Nu, normalu turbūt, nes tu būni kažkurios ten ankstesnės valdžios, žmogus priimtas į darbą tuo metu. Kas yra, kas nepasikeitė, tai vat įstaigų vadovai, jeigu jie turi kadenciją, jų negali taip tiesiogiai atleisti, kaip įmonių vadovų, kur įmonių vadovas, va kaip dabar buvo Via Lietuvos atveju, tiesiog valdyba nubalsavo ir atleido vadovą. Čia truputį yra kitaip. Nu, aš ta prasme, turiu taip formaliai kadenciją, manęs negali va taip paimt, paimti, pasakyt viso gero. Tai kontrolė visada yra. Ta prasme, ne tai gal, kad kontrolė, bet daugiau dėmesio skiriama, kol susipažįstama su veikla institucijos. Visą laiką iš karto atėjus naujai vadovybei kyla daug klausimų, ta prasme, karštų, ten visokių darbinių, tai tada per tai gilinamasi į veiklą, bet nelaikau tai kaip kontrole kažkokia.

K: Kaip vertinate, ar šiuo metu veikia paskatų ir sankcijų mechanizmai aukštesniojoje valstybės tarnyboje? Ar sankcijų mechanizmas yra realus ir veikiantis?

I: Aš nežinau, nepajutau taip tiesiogiai tų sankcijų. Tikrai paskutinės vat kelios, mano metu sankcijos nebuvo kažkaip tai akcentuojamos, kaip girdėdavau seniau, kai aš dar, nu, nevadovavau. Tai per tą laiką taip formaliai vis tiek yra tas mechanizmas, ten man ten, sakykim, kaip pavyzdys turbūt per visą veiklą buvo vienas tarnybinis pradėtas dėl išorinio kreipimosi, nu, bet tai buvo tiesiog įvertinti įstaigos veiklą, kreipimasis ten piliečio ir prašymas atlikti ir spręsti dėl mano atsakomybės. Tai buvo pradėtas tarnybinis, ta prasme, atlikti visi veiksmai, paaiškinimai, viską ir tarnybinis nutrauktas. Nu, turbūt tai čia yra tokios normalios procedūros, kurios kažkaip tai taip irgi, na, privalomos jos yra ir žmonės irgi turi teises, turi jas gina, tai čia, sakykim, bet, kad ten sakau, vadovui kažkaip tai to nežinau. Yra vadovybė, yra įsakymai, yra nurodymai, yra ten kažkur tai pozicijos, jeigu skiriasi ir ten tikrai nesutampa, tai gerais būdais tada sprendžiama arba duodamas raštiškas nurodymas, jeigu žodinis netinka ir tada vadovas jau sprendžia, nu, kaip priimti, ar tai traktuoti kaip politinį nurodymą ar komandą ir ją vykdyti, ar kažkaip pasakyti ne ir, nu, tada su tomis pasekmėmis, bet tai čia toks tokie darbiniai klausimai arba kur nuomonės išsiskiria. Tokių sankcijų nepajutau labai, nežinau.

K: Supratau. Dabar dar norėčiau pakalbėti apie susitarimus dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių. Jie yra naujos redakcijos valstybės tarnybos įstatymo naujovė. Kaip vertinate šią naujovę? Ar šie susitarimai užtikrina didesnę skaidrumą?

I: Aš šiaip nežinau. Toks dviprasmiškas jausmas. Yra įstaiga kiekviena turi savo, sakykim, nuostatus ir yra funkcijos, kurios jas vykdo pagal veiklą, nu, tai nežinau, paslaugas atlieka, ten priežiūrą atlieka, kažkokią suteikia darbus, daro, projektus derina, tai čia yra visi darbai. Tada yra kažkokie gali būti gaisrai arba ten pasikeitimai, kažkokie netikėti, kurie ateis metų eigoje ir tikrai to nebus lūkesčiuose, na, arba nebent juos ten keist, bet sakykim, tai tu to nesuformuosi ir neatspėsi, kas gali atsitikti. Na, tai ten nežinau, vat karo grėsmė, taupyti dabar nurodymas taupyti biudžeto lėšas, ten mažinti biurokratizmą, peržiūrėti procesus, nu, vat tas. Tai, sakykim, kaip atvirai šnekant, va paprastai lūkesčiai, kaip gauni laišką metų pabaigoje, surašyk, ką galvoji, kokie galėtų būti lūkesčiai tau. Nu, tu ten rašai, nueinu, keliauja tie lūkesčiai į ministeriją. Ministerijoje keliauja per grupes, ten per specialistus. Jie ten šlifuoja, tada daug klausimų atrašo, kodėl čia taip, kodėl čia taip. Ir tada po kiek laiko vėl grįžta, vėl tu ten taisai, tada ten susitinki, įrodinėji. Nu, ir ten nukeliauja tada iki vadovybės. Vadovybė paskaito, kažką ten galbūt dar įrašo ir tada gimsta tie lūkesčiai, kurie iš tikrųjų ateina iš pačio sau, nes tą reikia formaliai padaryti ir man tie lūkesčiai yra visiškai toks, jeigu jie ateitų iš viršaus, jeigu vadovybė, ta prasme, nu, aš suprantu, kad ten yra, pavyzdžiui, kaip dabar nauja kadencija, nauja valdžia, jie nežino mūsų veiklos ir lūkesčius žiauriai sunku suformuoti nesusipažinus. Nu, tai toks klausimas man tada vat ką jie duoda? Tu pats sau pasirašai, pats nusistatai rodiklius, daug daugelį pats matuojiesi. Nu, toks, nu, toks gaunasi dėl savęs, dėl sau ir finale darai vis tiek nurodymus gauni ar ten darbus ar gaisrus. Tai va, ir tada kai atsiskaitai, vat kaip, pavyzdžiui,

praeitos kadencijos mano tarsi lūkesčius gal ir įvykdei, bet šiaip kažkur gal buvo nuomonių nesutapimas ir tada vertinimas vis tiek ten nebus labai ten gerai ir man įtakos neturės nei atlyginime, nei niekur. Nu, visi tie dalykai labai prasilenkia. Ta prasme, ant popieriaus ten norai gal ir labai geri buvo, kažkokie ar vizija, bet gyvenimas visiškai prasilenkia čia ir, na, ir sakau, ten tie lūkesčiai paskaičius, ten nežinau, man ten praeitos kadencijos ten atverti švyturį ten, atverti švyturį. Jeigu matėt, nežinau, ar ten svetainėj priežiūros institucijai, kuri vykdo paslaugas, atverti švyturį visuomenei. Ta prasme, lūkestis visiškai ne mūsų veiklai. Nu, čia kaip policijai atidaryti ten kokį šunų muziejų, ar ne, būtų. Nu, nes jie turi šunis, o mes ten turim švyturius, nes naviguojam juos, tai mes turim muziejų. Nu, ir mes ten vat vargstam tada institucija, kuri turi visai kitą misiją, viziją, nesuderinta tai su jos veikla. Nu, vargsta ten, yra sunkus klausimas, ten yra nacionalinio saugumo įsijungia klausimai, tu dirbi truputį, nu, taip nuošaly. Tai va čia taip pajuokavau, bet vat tokie man keisti, nu jie prasilenkia.

K: Tai jeigu gerai supratau, galbūt yra problema, kad tas susitarimo sudarymas nuleidžiamas į žemesnį biurokratinį lygmenį ir tada gal pasimeta tikslai ir lūkesčiai?

I: Gaunasi, kad ateina iš apačios. Tu pats sau pradedi pats *draftą* pasiruoši sau lūkesčius.

K: Tai realiai nėra kažkokių derybų realių, ar ne? Ar labiau ateina iš vadovo, tai ką jis nusistato, ir su kažkokiomis korekcijom daugiau yra tie lūkesčiai?

I: Daugiau derybos dėl formuluočių ir skaičių. Nu, tu ten pasimatuoji, vat, pavyzdžiui, ten klientų įsirašai pasitenkinimą. Nu, atrodo, nes ir pats kai rašaisi ir nori truputį žiūri kaip vadovas, kad jį įstaigos žmonės tas motyvuotų, nu, ir kad jie jaustųsi reikalingi, kad turėtų sau, nes iš to formuojasi, pavyzdžiui, darbuotojams metinės užduotys *pasikaskaduoja* ir taip toliau. Tai daugiau tada gaunasi, kad aš rašau lūkesčius, bet savo žmonėms ir man mano čia vat atsiranda interesas, kad žmonės būtų motyvuoti, jaustų prasmę ir tarsi tokia truputį žmonių apgavystė, kad tai yra ministerijos suformuoti ir jie jaučia, kad vat ministerija jais domisi. Nu, šiaip čia yra toks truputį moralinis gaunasi dalykas. Ir tu tada jo, *išsikaskaduoji*, pasigrindi rodiklius, daugmaž pasimatuoji. Pavyzdžiui, per šiuos metus ten buvo mūsų klientų ten, kaip pavyzdys, pasitenkinimas ten – devyniasdešimt procentų klientų teigiamai vertina. Nu, tai tu tada pagrindi šitą skaičių, sakai, žiūrėkit, kitais metais darom devyniasdešimt du, nes tikslas mums pakelt daugiau kažką išpildyt lūkesčių, po dar dviejų metų, po dar metų devyniasdešimt trys, o gal jau daugiau neįmanoma kilt, nes pagal ten teorijas jau negali ten tas būti aukštesnis kaip toks. Nu, gerai, tai tada nusistatai, tada nueina tie skaičiai į ministeriją, nu, sako, nu, bet reikia daugiau ambicijos, mes turim būt ambicingi ten ir taip toliau ir tada paima ten kur nors mums po du procentus prideda. Nors mes matom, kad pas mus įstaigoje bus šiais metais kažkoks pokytis, ten, pavyzdžiui, naujos sistemos ir tikrai kris tas. Nu, ir va toks gaunasi tu, nu, vat toks dviprasmiškas dalykas, kur ten stumdosi žmonės, ten turi tada įrodinėti. Tai daugiau vat dėl skaičių, tokia formuluočių diskusija vyksta.

K: Dar noriu pasitikslinti, ar susitarimo sudarymo procese buvo kažkoks Viešojo valdymo agentūros vaidmuo? Ar jie niekaip nesikišo į šį procesą? Galbūt jų patarimai kažkokie buvo?

I: Pačioje pirmoj pradžioj, kai atsirado, tiksliai tai buvo tokios kaip rekomendacijos gairės. Tai buvo atsiradę, jo.

K: Ar pasikeitus politinei vadovybei buvo indikacijų dėl susitarimo keitimo? Ar politinę vadovybę tenkino anksčiau išsikelti lūkesčiai ir siekiami tikslai?

I: Aš dabar pasiūliau. Tai aš pats skaičiau, ta prasme, Vyriausybės programą, žiūrėjau, kas pasikeitė. Tai kai kas dingo, va kaip sakau, tokie kaip švyturys ten iškrito, ten dar buvo gal ten tokių keistesnių. Daugiau truputį pasižiūri pagal programą savo, kokie tikslai, bet esmė, nu, pagrindiniai liko ten. Nu, bet jie ir bendriniai, jie tiksliai visoms įstaigoms. Ten, pavyzdžiui, ten sakau, klientų pasitenkinimas ir taip toliau. Tai ir atsirado, aš pats pasiūliau tada, žiūrėdamas į šitą kryptį dėl biurokratizmo mažinimo, tai ta prasme, procesų peržiūra, kaip pavyzdys, neefektyvių ten skiriam eliminuoti ten perteklinius procesus. Nu, tokį bendrinį irgi įdėjau, kad galėčiau darbuotojams *pakaskaduoti*, kad jie pasižiūrėtų, įvertintų ir ten galbūt atsisakytų. Tai čia daugiau prie Vyriausybės programos, aš pats taip pritaikiau. Jo nebuvo, bet aš pasiūliau ir va tada tiko. Nors iš tikrųjų yra Vyriausybės programa, kurią reikia vykdyti ir kam lūkesčių laiškas, jeigu dar yra kitas atskiras dokumentas, kuris gyvens kitą gyvenimą ir mes vis tiek tą darysim irgi. Tai vat gaunasi, sakau, keli tokie gaisrai, lūkesčiai ir Vyriausybės programa naujosios, su kuria politikai ateina.

K: Tai galbūt susiduriama su strateginių dokumentų kažkokiu persidengimu ir nesuderinimu šiuo atveju, ar ne?

I: Jo, galima ir taip sakyti.

K: Pradžioj interviu minėjot valdybas, stebėtojų tarybas. Biudžetinių įstaigų įstatymo 12 straipsnyje yra numatytos stebėtojų tarybos, nustatyta, kad biudžetinėse įstaigose gali būti sudaromos stebėtojų tarybos. Ar jūsų įstaigoje nesvarstoma steigti stebėtojų tarybą ir kaip vertinate pačią naują stebėtojų tarybą?

I: Mums tai, pavyzdžiui, ne naujovė. Mes dar prie pirmos valdžios, kai aš tik atėjau vadovauti, buvo pas mus ir buvo padarytas pilotinis modelis. Tokio dar nebuvo nei vienoje institucijoje ir pagal jį, aš taip suprantu, ir atsirado šita mintis. Tai dar prie Roko Masiulio pas mus buvo įkurta patariamoji taryba, ten, man atrodo, dar svetainėj paieškosit, rasit ten gal kažkokie dokumentai ar kaip ji buvo sudaryta. Tai patariamoji taryba ta atsirado, mums įkūrė tada ten buvo su nariais ir vat tada mes, nu, jau tada mes bandėmės ir dirbom pagal tą modelį. Tai su jos ten iniciatyva mes persižiūrėjom strategiją, misiją, viziją, susikūrėm kitą visiškai naują ir taip toliau. Tai man tas nebuvo nauja, bet tada atėjo naujas ministras ir jisai tiesiog nebeskyrė į tą valdybą. Ta valdyba ten išėjo, nes kadangi keitėsi vadovybė, išėjo ir ministras nebuvo, aš pasiūliau, suinteresuotas to modelio tokio tęsti, to bandymo. Ir ji pakibo tokia. Ir, o nauja, kadangi kai įvyko reforma, tai ta vadovybė sako, kaip ir

sakiau ten, mes nenorim kurt, nes jau viskas, čia kadencija jau, nu, neverta, jau baigėsi mūsų kadencija. O nauji, nežinau, ta prasme, aš tokio kol kas klausimo dar nekėliau, bet nesvarstėm ir negirdėjau tokių gal tokių kalbų, kad norėtų čia tą turėti valdybą.

K: Dar bendrai plačiau apie kitas turbūt įstaigas. Kaip manote, kodėl stebėtojų tarybų praktinis taikymas yra labiau labai reta išimtis, nei taisyklė? Kas trukdo įstaigoms ir kas stabdo jas?

I: Pagal pirminį projektą tos valdybos turėjo turėti daugiau galių. Paskutiniame, aš kiek atsimenu projektą, jos labai buvo, nu, padarytos tokios su mažai galių ir tada ir naudos iš jų taip matoma, kad matyt nėra tada. Jos neturi tokios įtakos, tokio poveikio daryt kaip įmonėse. Ir viskas, nu, toks truputį neįgalus organas gaunasi.

K: Tai trūksta tų galių ir trūksta kažkokios patariamąsios pozicijos, galbūt, ar ne?

I: To ir žiūrint į sudėtį, ten yra, man atrodo, ar du, ar trys nariai iš ministerijos kuriojančios. Nu, ir mes kalbėjom, tai, kad tu dar susirenki su ministerija, kurią bendrauji kasdieną pagal darbą, tau paskiria dar tuos pačius darbuotojus ir jie dar atėję vėl toliau klauso, renkasi, nu, ir vėl tokia, nu, nematom prasmė. Ta prasme, tu turi taip kontaktą. Čia daugiau naudos būtų, jeigu kaip tik tu galėtum išorinius ekspertus, išorinę patirtį, nepriklausomus narius pasitelkti. O iš vidinių mes juos ir taip kiekvieną dieną, nu, ne kiekvieną, bet labai dažnai ten savaitę vieną kartą girdim, kalbam, matom. Tai va čia šitas pokytis turėjo būti truputį galesnis, čia truputį prasmingesnis ir čia nepavyko. Nežinau, kodėl ten pakeitė. Nežinau, ar nenorėjo biudžetinių įstaigų tokių vadovų galių panaikinti, nes, nu, truputį tokia gaunasi, sakau, kaip įmonėse. Va nežinau, negaliu čia pasakyti.

K: Aš daugiau klausimų kaip ir neturėčiau, gal jūs norėtumėt dar kažką papildyti?

I: Ne, kad šiaip labai daug aptarėm visko... bet iš tos reformos tokio nebuvo labai didelio tokio pokyčio, kaip buvo tikimasi, tai sakau, čia taip.

Interviu su buvusiu Viešojo valdymo agentūros vadovu Artūru Paleku

2025-04-04, nuotoliniu būdu

K: Interviuotojas (Rokas Urbanavičius)

I: Informantas (buvęs Viešojo valdymo agentūros vadovas Artūras Palekas)

K: Pirmiausia norėčiau pakalbėti apie viešojo valdymo reformą. Viešojo valdymo reformą sudarė trys pagrindiniai etapai. Pirmuoju viešojo valdymo reformos etapu laikoma valstybės tarnybos pertvarka, antruoju – biudžetinių ir viešųjų įstaigų valdysenos tobulinimas, trečiuoju – dirbančių pagal darbo sutartis biudžetinėse ir viešosiose įstaigose apmokėjimo tobulinimas. Kaip vertinate viešojo valdymo reformą? Kokius elementus išskirtumėte kaip esminius pokyčius?

I: Tai toks geras ir sudėtingas klausimas. Iš esmės, ta prasme, žiūrint ir Valstybės tarnybos įstatymą, ir viešąją komunikaciją, aš netgi tokią diskusiją užvesčiau, ta prasme, o ką žmonės galvoja apie tą reformą? Ką galvoja netgi tie patys, kaip ir jūs studentai, ar politikai, ir ką jūs ten įžvelgiate toje reformoje? Ta prasme, ji taip garsiai skambėjo, ten buvo prioritetas buvusios Vyriausybės, ten į top penketuką pateko, bet ką mes girdėjom? Dabar pabandykim atsakyt į tą klausimą. Iš principo, aš tą įstatymą ir skaičiau, ir ne kartą skaičiau, ta prasme, ir iš esmės, šiaip randu tik vieną vietą, kur reikėjo reformuoti ir kas yra padaryta, tiksliai neuždėtas akcentas, tai tie patys atlyginimai. Kada aukščiausio lygio vadovų atlyginimo skirtumas nuo pavaduotojų, nuo žemesnio lygio buvo tik apie dešimt procentų, kažkur dešimt, penkiolika, kai tuo tarpu privačiam sektoriui būna dvigubai ir panašiai. Nu, ta prasme, visiškai skirtingas atsakomybės, atskaitomybės lygis, tai tą vietą reikėjo sutvarkyti. Tai iš principo tą vietą ir sutvarkė valstybės tarnybos vadinama reforma, bet aš tada tokiu atveju netgi to nevadinčiau reforma, čia labai per skambiai skamba. Ir mes Vidaus reikalų ministerijoje netgi tam tikras diskusijas turėjom su politinio pasitikėjimo žmonėmis, kai aš atėjau dirbt. Aš netgi šiaip paprastą klausimą uždaviau, sakau, o tai kam čia ta reforma reikėjo, reikalinga buvo? Nes buvo koeficientai iki dvidešimt pirmo lygio, atrodo, ten pagal tam tikrą skaičiavimą. Tai sakau, ir galėjęt padaryt iki keturiasdešimto lygio ir viskas. Atlyginimą galima dvigubai pakelt. Kokia čia reforma? Nu, tada nustebo kai kurie žmonės, bet atsakymo nesulaukiau, ta prasme. Tai panašu, kad šita vieta tokia labai buvo išpūsta ir kažkaip ten apipinta įvairiais gaudais, ten tais koeficientais, ten tūkstantis septyni šimtai, nu, ta prasme. Galima buvo labai tiesiai nueiti tai, o neaišku dėl kažkokių priežasčių pasirinktas toks keistas, kreivas kelias, keisti kreivi skaičiavimai, perdalinimai, matematiniai modeliai, kai tuo tarpu buvo galima paimti senus, gerus koeficientus, kurie buvo iki dvidešimti pirmo, dvidešimt antro lygio ten aukščiausio lygio vadovams. Nu, ir padaryt iki trisdešimto lygio, ar trisdešimt penkto, ar keturiasdešimto ir aišku, su tam tikrais atskaitomybės rėžiais, kad nepakeltų iš karto į dvidešimt pirmo koeficiento, kas ten buvo apie keturi tūkstančiai ant

popieriaus. Ir viskas, va ta vieta, ta prasme, ji buvo reikalinga, bet ją trupučiuką sudėtingai sprendė ir labai garsiai kalbėdami. Tai va, šita vieta. Dar Rokai paminėjot, dar du dalykus, atrodo...

K: Biudžetinių įstaigų valdysenos tobulinimas ir dirbančių pagal darbo sutartis biudžetinėse ir viešosiose įstaigose...

I: Nu jo, čia iš gerų ketinimų ir gaunasi kaip visada. Biudžetinių įstaigų valdysenos, tai buvo tam tikras projektas, kad reikalingi biudžetinių įstaigų rodikliai, manyčiau, apie tą patį kalbam. Rodikliai ir valdysenos gerinimas, ir kas iš to buvo padaryta? Nu, vėlgi, nuėjom pačiu sudėtingiausiu, sunkiausiu keliu ir buvo pasamdytas EBPO, ten nupirktas pakankamai brangiai projektas, kad sukurtų valdysenos rodiklius viešajam sektoriui, kurie taip ir nepasirodė, nors jie turėjo pasirodyti 2024 metų birželį, atrodo. Dabar, nu, metai praėjo, kažkaip labai tylu. Nu, nes kuriam kosminį laivą, aš pasakysiu taip, ta prasme. Ir kad paimtumėm paprastą modelį, kas mano pasiūlymas buvo nukopijuoti iš valstybės valdomų įmonių, ką panašiai daro Valdymo koordinavimo centras, ten yra šiek tiek jie irgi išplėtę, bet supaprastinę modelį ten prižiūri tas valstybės valdomas įmones. Tai, o aš ten buvau nemažai rankų įkišęs ir žinojau, kaip vyksta, tai mano pasiūlymas buvo toks, bet kažkaip nepavyko man susitart su politine vadovybe ir jie nuėjo labai sudėtingą modelį ir jų tikslas buvo taip, grubiai tariant, paimti kiekvieną biudžetinę ar viešąją įstaigą ir ją išnagrinėti per aštuoniasdešimt rodiklių. Tai dabar pagalvokim, ten, ta prasme, ten vienais atvejais tas viešojo sektoriaus įmonės skaičiuojamos yra apie trys šimtai ir aštuoniasdešimt rodiklių kiekvienai. Trys šimtai kart aštuoniasdešimt, kiek čia gaunasi? Du tūkstančiai keturi šimtai ar dvidešimt keturi tūkstančiai? Neįmanoma. Ta prasme, iš karto atsakau, neįmanoma. Ta prasme, analizė ar kažkokios įžvalgos totaliai neįmanomos. Tai mano tas pasakymas, ta prasme, tai kaip sakoma, ir užsitraukiau gal truputį rūstybę tą pasakydamas, bet sakau, nepadarysim, nepadarysim. Ta prasme, bet ne, čia reikia daryti, čia į EBPO pusė milijono buvo suinvestuota, ten visa grupė sukurta. Nu, ta prasme, nu, ir kaip sakoma, gavosi kaip visada. Tai nieko nesigavo realiai, ta prasme. Tai iš tos valdysenos taip ir nieko nesigavo. Ta prasme, nu, nežinau, bent gal per paskutinius metus padarė, bet kiek viešumoje, kai aš jau nebedirbau, girdžiu, nieko negirdžiu, reiškia, tai reiškia, niekas nesigavo, nes nu, per didelis kšnis paimtas. Nu, totaliai per didelis vietoj to, kad paimtumėm vieną, du rodiklius kiekvienai įstaigai, ta prasme, pradėtumėm juos publikuoti viešai. Du, tris, penkis maksimum rodiklius, ta prasme, kad įstaiga pati išsikeltų, pasitvirtintų pas steigėją ir penkis. Ne, mes sakėm, eisim su aštuoniasdešimt rodiklių, su ten visokiais keistais rodikliais, kurie, nu, tarkim, darbuotojų kaita, paimkim paprastą rodiklį. Nu, vienoj įstaigoj jis gali būti penki procentai, kitur – trisdešimt penki procentai, priklausomai nuo pobūdžio. Versle būna netgi šimtas, ta prasme, kartais. Tai koks rodiklis geras? Nu, nėra tokio. Tai kam jį imt? Nu, nėra prasmės. Tada galima tik nebent įstaigos lygyje žiūrėt su panašia įstaiga ar dar kažką. Nu, tai va, į tokias galias diskusijas nuėjom. Tai va, bet kadangi politikai galvojo, kad geriau supranta analitiką ir valdyseną negu kad savo srities profesionalai, nu, tai tada ir gavosi kažkoks burbulas, kuris iš karto susprogo.

Tai va, tai antras burbulas. Dabar trečias buvo burbulas dėl dirbančių pagal darbo sutartis, ar ne, ten buvo?

K: Taip.

I: Jo, čia labai įdomi istorija yra, iš kur ta visa atsiradę yra, nežinau, kiek pačiam teko ar tyrinėti tą valstybės tarnybos klausimą ir šiaip, ta prasme, čia jau labai platus klausimas, bet gavosi taip. Kadangi, nu, matyt iš senų istorijų, kad tie pagal darbo sutartis buvo tokie labiau ignoruojami. Aš juos ten laikydavau ... nu, jie kaip, kaip čia dabar neįžeidus žmonių, nu, kaip kokie darbininkai tie tokie, nu, tie, kurie be kvalifikaciniai. Gal jie kažkada istorijoj taip ir atsirado ir jų tą nežiūrėjo į jų tą vadinamą darbo apmokėjimo sistemą, sąlygas. Ir tada patapo tokia iš kaip istorinė feodalinė kasta. Ta prasme, čia yra valstybės tarnautojai, nu, čia išrinktieji, kaip ir, nu, čia gal sakau, *biškį* perdedu, bet kaip feodalai, nu, ir tie, ta prasme, kurie jiems patarnauja. Ir tos kastos skirtumas pasidarė labai aštrus. Ir aš kai atėjau į viešąjį sektorių, tai suvokiau, nes tik to aš nesuvokdavau. Nes, nu, visi, vai, mes valstybės tarnautojai, o jie kas? O jie pagal darbo sutartį dirbantys, kas jie tokie? Taip ir buvo, ta prasme, aš neperdedu, ta prasme. Ir tie žmonės, kur ateidavo pagal darbo sutartis arba jie jausdavosi antrarūšiai, visiškai. Ir tas burbulas pradėjo plėstis ir turbūt tas, kaip sakau, feodalinė santvarka pradėjo ir politikams nepatikt, nes pasidarė toks, nu, kaip sakau, visi nori valstybės tarnautojų. Nu, tas pats šlavėjas nori būti valstybės tarnautojas ir būdavo, ta prasme, nes jam ten garantijos ir panašiai. Ir visi pamatė, kad, nu, čia jau tampa anarchija. Ir tada pradėjo grįžinėti atgal ir atskirti, kas tikrai yra valstybės tarnautojo funkcija, o kas yra darbo sutartininko. Nu, ir pavyko, sakyčiau, labai tik vidutiniškai, man atrodo, nes, nu, kuris valstybės tarnautojas turėdamas ten kaip ir viešojoje erdvėje ir šiaip pagal įstatymus ten kokias penkiasdešimt atostogų dienų norėtų patapti darbo sutartininku su dvidešimt dienų? Ar ten su atleidimo sąlygom ir panašiai. Tai aišku, pasipriešinimas maksimalus. Man atrodo, per 2024 metus turėjo susitvarkyti ten tie sąrašai, bet spėju, kad nieks ten nesusitvarkė. Aišku, atleido vadžias ir darbo sutartininkus leido priiminėti geresnėmis sąlygomis. Tai reiškia, nežinau, kaip dabar vyksta, tai sakyčiau, ta vieta gal po truputį taisosi, jeigu vyksta, nes atleido atlyginimus ir dabar jau gali tą patį programuotoją ar kažkokį šiaip ūkio dalies specialistą priimti už normalesnes sąlygas. Bet, kad darbuotojai nori palįst po valstybės tarnybą, tai vienareikšmiškai. Čia nebent gali eiti į darbo sutartininkus tie tokie kaip aš ar panašiai, kurie nedirbo viešajam sektoriuj, ten privačiam sektoriuj, nieko nesupranta apie tas privilegijas. Ateina naujas. O šiaip valstybės tarnautojai išmest į darbo sutartininkus, oi ne. Oi ne, tai ten pasipriešinimas buvo žiaurus. Tai va, bet ketinimas geras, kaip pavyko, tai sakyčiau irgi vidutiniškai spėju, kad ta prasme, atlyginimus leido sukelt, tai gal paprasčiausiai dabar bent nedaro to fiktyvaus valstybės tarnautojo statuso suteikimo darbuotojui, kuris absoliučiai neturi nieko bendro su valstybės tarnyba. Tikiuosi, norėčiau tuo tikėti, nes tada jau dabar gali tą atlyginimą skirt. Anksčiau negalėjai, tai dėl to priverstinai prisigalvodavo visi patarėjų,

visokių valstybės tarnautojų specialybių vien dėl to, kad valstybės tarnautojas būtų ir gautų geras sąlygas, geresnes sąlygas. Tai va.

K: Pokalbio pradžioje minėjote, kad vienas esminių pokyčių turbūt yra vadovų darbo užmokesčio pokytis. Kaip manote, ar reforma padėjo spręsti kompetentingų vadovų trūkumo problemą, sustiprinti aukštesniųjų valstybės tarnautojų korpusą?

I: Ne, nepadėjo. Nes, nu, kaip sakau, geri ketinimai, planavom gerai, gavosi kaip visada. Tai nepadėjo todėl, kad buvo keli niuansai. Ta prasme, pirma idėja gera. Tvarkoj, ėjom kreivu keliu, ten, ta prasme, ten koeficientai, ten aš sakykim, dabar paimekim pinigines sumas, ten vadovo aukščiausio lygio buvo keturi tūkstančiai ir pagal naują sistemą ten septyni tūkstančiai, atrodo, trys šimtai ant popieriaus. Šiaip čia ne kosmosas, ne stebuklas, bet jau galima gyvent. Ir ką padarė eilinį kartą, nu, eilinį kartą, sakyčiau, VRM su savo gudriaisiais išmąstymais. Tą idėją kaip ir pardavė ir paskui sukvalifikavo įstaigas pagal kategorijas. Tai reiškia, į tą kategoriją, kad tu gautum septynis tūkstančius, pateko tikrai gal VMI, gal dar kažkas ir labai mažos kategorijos, nes vėl uždėjo kažkokius nesąmoningus kriterijus, kažkokias tai klasifikacijas, dar kažką ir ta prasme, nu, kaip sakoma, iš gero ketinimo, o paskui atėjo dvidešimt ketvirtų metų pradžia, pažiūrėjau, ką atlyginimus pakėlė, kad nepakėlė, tada tuo pačiu politikams pasidarė pinigų gaila, nežinau kodėl. Ta prasme, jie sakė, ne, ne, ne, tai čia tegu pradeda nuo pačių tų pačių keturių tūkstančių, ką ir anksčiau mokėjo, nu, mes tada gal duosim dar plius dešimt procentų. Nu, ir gavosi visiškai šnipštas, ta prasme, vadovų nusivylimas buvo žiaurus, bet aišku, jie gal nelabai drįsta viešumoje pasakyti viešų įstaigų, nes paskui gali nuo politikų per galvą gaut. Bet kiek aš kalbėjau formaliuose ir neformaliuose vakarėliuose su vadovais, tai dauguma nusivylė totaliai, nes padidėjo atlyginimas tikrai, kaip sakau, dešimt procentų ir tai patapo kažkokių tai klasifikacinių rėmų įvilktyje ir dar nuo politikų malonės. Nes ir dabar, jeigu pažiūrėtumėt skelbimus, kai yra skelbiami, dabar paskutinius kelis žiūrėjau, atrodo, Valstybinė miškų urėdija ar dar kažkas skelbė, skelbiamas atlyginimas nuo trijų tūkstančių, atrodo, aštuonių šimtų iki šešių tūkstančių. Nu, kaip aš sakau, labas rytas, ta prasme, aš einu į vadovus, tai kiek man mokės? Ar tris tūkstančius ar šešis tūkstančius? Nu, žiauriai didelis skirtumas, ta prasme. Ir kai tu ateini, ir aš pats kai ateidinėjau į valstybės tarnybą ir buvo tos derybos, tai jo, jo, mes pažiūrėsime, aha, pažiūrėsime. Ateini už tą, kaip sakoma, tris-aštuonis ir tada, nu, vos ne kiekvieną dieną prie politikos stovėk ir maldauk, kad tau paduotų tą atlyginimą, ką jie per pokalbį pažadėjo. Tai ir viskas, ta prasme, tai visi tą puikiai supranta, kad ta prasme, jeigu atėjęs iš karto pirmą dieną nesusitarei ir pamiršk. Tai reiškia, nieko per daug ir neįvyko. Nu, aišku, gali būti čia mano tikrai tokios prielaidos, bet tada pažiūrėkim iš kitos pusės, kodėl nėra viešų ataskaitų? Kodėl nėra tų pačių buvusios valdžios, kai jie išėjo lapkričio mėnesį, baiginėjosi jų kadencija, o įstatymas įsigaliojo nuo metų pradžios. Tai kodėl jie nedėjo tos kortos spalio mėnesį prieš rinkimus ant stalo ir nepasakė, kaip jie puikiai sutvarkė valstybės tarnybą? Kodėl to nepadarė? Būtų laimėję rinkėjų balsus, būtų ten rinkėjai sakę: o, kaip puiku, pagaliau kažkas

patvarkė kažką. Dabar jau praėjo metai su *biškiu*, vėl nieko nėra. Niekas nieko nekomunikuoja. O kodėl nekomunikuoja? Tai reiškia, kad nėra ką komunikuot. Tai va, tai reiškia, nematau, kad kažkas susitvarkė. Aišku, Viešojo valdymo agentūros galit užklausti, ar ten kandidatų skaičius padidėjo į vadovus, ar ten kažkas panašiai, bet, nu, gal duotų šiek tiek ataskaitos ir kažką gautumėm, bet pradžia nieko nesimato viešai. Tai reiškia, niekas ir neįvyko. Nebent esami vadovai susikėlė atlyginimų lojalūs, turiu omeny, kurie dirbo, o kad būtų didesnis pritraukimas, tai abejoju, abejoju.

K: Gal galėtumėt papasakoti, kodėl nusprendėte ateiti į Viešojo valdymo agentūros vadovo pareigas?

I: Jo, čia tokia, ką žinau, tai čia tokia, kaip sakoma, asmeniniais sunkiais objektyviais kriterijais pagrindžiančiais faktai. Nes aš dirbau privačiame sektoriuje pradžioj, ten nemažai dešimt, penkiolika metų bendrojo sumo išdirbau. Nu, ir kažkaip toks užėjo noras kažką reikia keisti ir ta prasme, ir tuo metu tai buvo aštuoniolikti metai, labai skambėjo gerai tas viešų, valstybės valdomos įmonės, aš kalbu apie, nu, tą pačią Ignitis, Lietuvos paštas, panašiai, kaip ten tvarkosi, kaip ten viskas. Ir kažkaip man pradėjo žiūrėtis tas sektorius, nu, galvoju, pabandom, ta prasme, ir atėjau į Susisiekimo ministerijos tą vadinamą tuo metu buvo įmonė Problematika, ten pasikeitė Viamatiką pakeitėm pavadinimą. Ir aš per tuos penkis beveik penki, keturis su puse metų, kai ten dirbau, nu, aš pajaučiau, kad tikrai tas sektorius nori keistis, ta prasme, aš pajaučiau, kad ten ir atsakomybę suteikė, ir pasitikėjimą suteikė, ir įrankius suteikė ir ta prasme, nu, tikrai vyksta. Tada tuo metu ir valdybos narius įdarbino Pienas, Pieno tyrimai irgi valstybės valdoma įmonė, tai žiūriu, ir čia leidžia keistis, ta prasme, viskas vyksta. Nu, galvoju, fantastika, ta prasme, nu, tikrai viešasis sektorius tvarkosi. Ir kaip tik tada tuo metu pradėjo eiti kalbos apie tą vadinamą gryną, tikrąjį viešąjį sektorių, tai yra viešasis įstaigas, tai ir jų pertvarką. Ir galvoju, nu, tai jeigu valstybės valdomos įmonės tvarkosi, tai gal panašiai tvarkysis ir viešasis sektorius, suteiks atsakomybę, suteiks laisvę veikti, ta prasme, tu galėsi savo veiklos rodiklius matyti. Nu, ir viskas, ta prasme, galvoju, nu, gal čia ir man visai būtų neblogai. Tai sudalyvavau konkurse, nu, ten aišku, kaip sakau, atlyginimas tuo metu buvo toks, nu, jau, nu, išgyvent gal galima. Bet irgi atėjau su tuo, kad ten ir sakė, nu, tai va, čia ten tas atlyginimas bus pradžioj ant popieriaus keturi tūkstančiai, bet vat valstybės tarnybos reforma, tai čia po pusmečio jau tas įstatymas bus priimtas, kuris buvo nukeltas. Tai tikrai tuos pareigos bus vertos septynių tūkstančių ir panašiai. Tai aš galvoju, nu, viskas sueina, gerai. Ta prasme, atlyginimą tai į ateitį užsidirbsiu kiek, nes aš tame kitame sektoriuje taip ir gaudavau panašiai tą didesnę variantą. Galvoju, metus padirbsiu taip, nu, kažkaip išgyvensiu, o čia naujas sektorius, naujos galimybės ir ta prasme, prasmė didelė prisidėti prie viešojo sektoriaus reformos. Nu, tai ir viskas, va sudalyvavau konkurse, laimėjau, šiaip politinių pažiūrų jokių neturiu, nei konservatorius, nei socialdemokratas. Nu, praėjau tą atranką, išėjom du į finalą, kalbėjom su VRM ministre, tai kaip supratau, aš gal šiek tiek geriau pasirodžiau, tai ir praėjau,

tai. Tai va, ta prasme, tai tikrai, kaip sakau, viskas toj vietoj skaidru, čia toks vidinis didelis motyvas buvo į tą viešąjį sektorių papult.

K: Gal dar galėtumėte papasakoti, kaip viešojo valdymo reforma paveikė aukštesniųjų valstybės tarnautojų atsakomybės ir atskaitomybės santykius? Ar pajautėte kažkokį pokytį atskaitomybės ir atsakomybės dimensijose?

I: Aš vat man keistas, keistas jo tas pasakymas, aš tuos gražius žodžius prisimenu iš tų visų antraščių, ta prasme, nes buvau *biškį* primiršęs. Nu, iš principo nesugalvojau, žinokit, nieko, ta prasme, kas įvyko ten kažkaip kalbama apie tas atskaitomybes, atsakomybes, bet nesuradau nei vieno fakto, neprisimenu, kad ką tai reiškia iš esmės. Ta prasme, ir įstatyme galvoju, kurioj vietoj ten yra? Nėra, man atrodo, nieko apie tai. Čia gal yra paskutinis pačio klausimas, kur buvo apie tarybas, gal tai su tuo susiję. Bet tai, nu, kad buvo sugalvota sukurt tarybas prie įstaigų. Bet tai čia nieko nesusiję su valdovo atskaitomybe ir atsakomybe. Vertinimas, nu, irgi nelabai susijęs su niekuo. Kad pakeistas tarnybinės veiklos vertinimas, nu, tai ten smulkmenos padarytos. Lūkesčių raštai, kad įvesti, nu, gal, gal šiek tiek, bet ne, nu, ta prasme, nu, čia yra tokios smulkmenos detalios, kaip aš sakyčiau, imitacija kažkokio proceso, bet, kad tai atskaitomybė padidėjo ar sumažėjo, nu, nėra. Grįžkim prie to pačio. Ar viešojoje erdvėje mes kažką matom, kad nuo šiol va tam tikras sektorius ar tam tikros įstaigos yra atskaitingesnės, atsakingesnės ar kažkaip kitaip įvyko? Nu, nėra to. Nu, tai reiškia, niekas neįvyko. Nes, jeigu būtų, tai visi pasigirtų.

K: Norėčiau pasiklaust, kaip jūsų atveju susiklostė tie atskaitomybės santykiai? Suprantu, formaliai tarp jūsų ir Vidaus reikalų ministrės, turbūt Ministrės Pirmininkės, bet ar neformaliai tie atskaitomybės santykiai buvo ir tarp jūsų ir galbūt viceministrų, ministerijos grupių vadovų, ar kažkaip kitaip?

I: Nu, jo, tie formalūs ir vadinami sąlyginai neformalūs santykiai, nu, čia yra viena iš bėdų viešojo sektoriaus, nes būdamas įstaigos vadovu prie tam tikros ministerijos, tu turi atsiskaityti visiems. Ir tau bet kuris, nu, kaip čia pasakius, biurokratas ar specialistas, jeigu parašo laiškėlį ar ten pasako, kad šiandien reikia padaryti, nu, labai rizikinga to nedaryti. Nes, kad ir ministras sakė ar ministras, ar premjeras, kad sako, nu, tai vis tiek yra tiesioginė atskaitomybė ir galima vos ne nesutikti daryti kažkokio pavesto darbo, bet jie taip sugeba užkurt tą burbulą, ta prasme, ir taip apjuodint, kad geriau daryt. Ir tada įsiveli į tam tikras, nu, intrigas, gal sakyčiau, ar tokį degantį darbą, kur tu praktiškai nebeplanuoji. Kiekvienas įstaigos vadovas netgi nebegali savo dienos planuoti. Nes pasidaro šimtai susirinkimų ir tie susirinkimai pasidaro, pavyzdžiui, dabar mes šnekam, kažkokių trijų valandų įmeta, kad tau bus susirinkimas, labai, labai svarbus. Ir tu bandyk pasakyti, kad tu turi susiplanavęs gal su kokia kita įstaiga panašiai. Nu, tai sakys, tai kaip tau nerūpi dar kažkas? Nu, tai, ta prasme, tie vadovai padaryti tokiam chaose dideliame. Nes aišku, taikosi prie ministrų, o tada prie tie patarėjai įvairūs, viceministrai ar specialistai ministerijų vėl ten šoka pagal ministro dūdelę ir

bando jam pasakyti, kad žmonės truputį laiką planuojasi. Nu, tai tokį chaosą įsivėlė ir atsakingas esi atskaitingas kokiems dešimt žmonių, nors formaliai visi sako, kad tu esi atskaitingas tik viceministrai pagal tą formalų įgaliojimą, kas taip ir yra formaliai parašyta. Bet realiai esi kiekvienam atskaitingas, kiekvienam tarnautojui iš ministerijos. Ir tik pabandyk to nepadaryti. Kad ir kaip jis gražiai šnekėtų. Nu, tada turėsi reikalų. Tai va, tai įstaigų vadovų toks vaidmuo yra sudėtingas iš esmės. Ta prasme, tu kaip vadovas esi, tu atsakai daug už ką, bet tu realiai dirbi kaip vadybininkas ir dar nežinau.

K.: Ar kaip buvęs vadovas jautėte kažkokį politikų kišimąsi į įstaigos veiklą, ar to nebuvo jūsų atveju, kad politikai kištųsi ir nurodinėtų, kaip turėtų būti tvarkoma?

I: Buvo didelis, didelis tas kišimasis, gal toks ten toks pakankamai subtilus, dėl to tai tas kitas klausimas susijęs su mano ten, kaip sakoma, atleidimu. Nu, tai tokie aspektai kaip toks švelnus ar mažiau švelnus nurodymas, ką reikia įdarbinti tam tikruose projektuose. Sąrašai pateikinijami, ta prasme, užuominos, kad reikia atleisti tam tikrus darbuotojus, nors aš visada mėgstu suderinti tą dalyką, ta prasme, kad tam tikrą istorinę atmintį gaut, sakyti, kurie darbuotojai gal tikrai kažkas yra prisidirbę. Nu, tai kaip ir pasako, kaip ir nepasako, bet kažkaip reikia tvarkytis. Ten visokius lapelius išdalinti atleidimo, kas yra jau kišimasis į įstaigos vadovo veiklą. Struktūros pakeitimas be mano žinios ten derinimo. Nu, ten nurodymai, kas skyriuje turi ką daryti, kažkokių pareiginių derinimai, nu, ta prasme, tai toks yra, nu, bjaurus *mikromenedžmentas*, ta prasme, ir *mikromenedžmentas* ir tam tikri tokie subtilūs nurodymai, kur tu net nesuvoki jų esmės. Ar projektas su tuo pasirašyti, ten su tais visokiais *palantirais*, dar kažką. Nu, tiek tokių paslėptų subtilių dalykų, kur tu net nesuvoki, ko iš tavęs nori ir bet suvoki, kad kažkas yra negerai, kad kažko nori ir va čia tas, kaip sakoma, suvokimas kartais nes arba nesuvokimas pakiša koją. Tai buvo, buvo, ta prasme, bet aš sakau, negaliu taip sakyti, kad atėjo, man pasakė, kad sumokėjo kokį tūkstantį eurų kažkam, tai tikrai nebuvo tokių jau akivaizdžių, bet tarp tų eilučių, neakivaizdžių, čia, nu, daug, daug, daug kišimosi. Nu, *mikromenedžmentas* totalus, sakyčiau, ta prasme, totalus, ne tiktai viceministro lygyje, bet ir tų vadinamų specialistų ir panašiai ir skyrių vedėjų.

K: Norėčiau dar pakalbėti apie susitarimus dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių, kurie yra naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymo naujovė. Kaip vertinate šį šio instituto atsiradimą ir veiksmingumą? Ar jis užtikrina didesnę skaidrumą?

I: Čia apie tuos lūkesčius įstaigų vadovams, ane kalbam?

K: Taip.

I: Mes ten pasiklydom iš esmės. Aš to nesupratau, apie ką ten eina kalba, nu, nuoširdžiai nesupratau. Mes ir konsultavomės, sakykim, su ta pačia valstybe... viešojo... ne, Valdymo koordinavimo centru, kurie ten tas valstybės valdomas įmones jau prižiūri apie penkiolika metų, jie turi tam tikrą patirtį surinkę. Tai jų vadovas Vidas Danielius irgi labai įtariai žiūrėjo į mus ir taip nesuprato, ką mes norim padaryti. Nes, ta prasme, tai pradeda prieštarauti vienas kitam. Ta prasme,

nes kiekvienas įstaigos vadovas turi metinius tikslus, nu, turi. Ir vertina pagal metinius tikslus. Tada jam deda lūkesčių raštą vadinamą, kuris yra ten trijų, keturių metų. Tai kokia prasmė? Turi būti susiję tie dokumentai, bet tuo atveju dar ir politinės valdžios keičiasi. Tai jeigu tu gauni lūkesčių raštą keturiems metams ir dabar valdžia keitėsi, tai kaip? Ateis nauja valdžia perrašys tą lūkesčių raštą? O tai jeigu perrašo, tai kokia jo prasmė? Ta prasme, juk perrašo ir ten kažkaip galimybė buvo perrašyti ten ar priedą išmokėt už ją. Nu, tai va, ta prasme, mes įsivėlėm į tokią, nu, aš kaip sakyčiau, visišką nesąmonę tų dokumentų, nes vis tiek aš su strateginiu valdymu, su lūkesčiais ir tikslais esu taip pasikaustęs neblogai. Ir įsivėlėm į tą nesąmonę, drįsčiau pateikti ir nežinau, kur tas buvo motyvas VRM tą išlaikyti, nors mes ir mano patarimų daug buvo, kad darom kitaip, keičiam arba iš viso supaprastinam, bet ne, jie įvėlė į tas teisės aktus, sukūrė tam tikrus išaiškinamuosius dokumentus ir įvėlė kažkokią nesąmonę padarė. Ir ta prasme, tikrai drįstu vėl teigti nesąmonę, nes jeigu būtų sąmonė, tai vėlgi mes matytumėm viešai tuos lūkesčių raštus visur paskelbtus, kad ir vienoj vietoj. Kažkaip tai vadovai atskaitingi būtų irgi ir mes tą viešą sektorių kažkaip galėtumėm nuskaityti, mes dabar to negalim padaryti. Gal galim į konkrečią įstaigą nueiti, bet tada vėl tada kuo skiriasi metinis vertinimas? O kas tas lūkestis? O lūkestis, kaip mes galim numatyt po trijų metų rodiklį lūkestyje? O lūkestis, jeigu tai yra tikrai lūkestis, kad būtų skaidri įstaiga, nu, tai čia, nu, apie nieką iš esmės, ta prasme. Tai yra gal tokia vizionieriškas, bet tai vizionieriškai, kad būtų atsakinga, skaidri, efektyvi, nu, ir viskas, ta prasme, ir visi lūkesčiai. O kaip tu gali keturiems metams dar kažką numatyti? Tai va, tai toj vietoj labai vertinu irgi skeptiškai, sakyčiau, ir objektyvios priežastys rodo, kad taip ir yra. Nes niekas neįvyko, tik papildomas popierizmas. Dar neatsimenu kitų niuansų, kažkaip mes diskutavom, kur čia jie persikeičia su metiniu veiklos vertinimu. Ai, dar persikeičia tai, kad tai yra lūkesčiai vadovui, o įstaigai lūkesčiai? O kaip tada? O lūkesčius įstaigai formuoja ministerija, nu, ne lūkesčius, bet tą vadinamą metinis veiklos planas ir kažkaip vadinasi pagal tą atskaitomybę ministerijos, gauna įstaiga vykdyti. Ir jeigu tas nesutampa su lūkesčių raštu vadovui, tai ką vadovui daryti? Tai vykdyti lūkesčių raštą ar ministerijos pavedimą įstaigai? Tai turėtų būti tas pats. Nes vadovas atsakingas už įstaigos rezultatų, dabar gaunasi du skirtingi dokumentai. Ir tada žiūri ir sėdi ir žiūri, o tai pagal ką veikt?

K: Tai čia strateginių dokumentų pinklės, ar ne, gaunasi šiek tiek?

I: Visiškai, ta prasme, tu patenki į pinkles ir tos pinklės tokios savotiškai patampa tavo spąstai. Tu nebežinai, kaip veikti, nes jeigu lūkesčių rašte viena yra vienaip, o tame metiniame veikla, kaip jis vadinasi metinį, neatsimenu, metinis veiklos planas ir kažkaip ir įstaigoms sudarinėjami. Yra kiti dalykai pagal ministerijos strategiją, nes pagal ministerijos strategiją įstaiga turi savo strategiją vykdyti. Lūkesčių raštas yra kitoks kaip įstaigos vadovui. Tai tu įsivaizduokit, ką daryt? Ir tu vienoj vietoj pradedi veikti pagal savo lūkesčių raštą, tarkim, ir tavo lūkesčių rašte yra, tarkim, nu, paimkim paprastą dalyką, darbuotojų įsitraukimą didinti, ane? Nu, kažką daryt. Bet jeigu ministerijos metiniam

veiklos plane to nėra, ir tavo darbuotojai žiūri kaip į keistą objektą. Nes jie puikiai supranta, kad gaus per galvą nuo ministerijos, o tavo asmeninio kaip direktoriaus planai, tai yra tavo asmeniniai. Prie ko čia aš kaip tarnautojas, jeigu direktorius gavo kažkokį raštą? Ne prie ko, nes mane ministerija. Tai, ta prasme, direktorius va taip ir patampa toks, kaip sakoma, gauna asmeninį lūkestį, gauna ministerijos strateginį lūkestį, o dirbt su darbuotojais reikia. Tai kurį lūkestį jam perduot? Nu, tai čia tokios pinklės, kaip sakoma, paspėsti spąstai. Ir tada atėjęs bet kuris politikas gali pasinaudot tuo, ko nori. Kas jam patogiau. Ir kaip sakoma, padaryt tą, ką nori.

K: Gal dar galėtumėt papasakoti apie praktinį susitarimo sudarymo procesą, kaip jūsų atveju buvo sudaromas susitarimas? Ar tai buvo realių derybų objektas, ar daugiau tikslai ir lūkesčiai buvo nuleisti iš politikų?

I: Nu, mano atveju sunkiai ir spėjom, nes pasibaigė mano karjera, bet man bandė primest lapkričio mėnesį, dar kai negaliojo tarnybos įstatymas dvidešimt trečių metų. Nu, tai kaip numetė ant galvos ir viskas. Nu, ta prasme, ir bandai kažką paprieštarauti, tai arba pasiūlyti, kaip sakyčiau, paprieštaraut panašiai, nu, tai kaip sakoma, įsižeidimai, piktumai ir panašiai. Ir tada buvo net klausimas iškeltas, aš netgi iškėliau šiaip iš teisinės pusės VRM, sakau, o kas bus, jeigu įstaigos vadovas nepasirašys lūkesčio? Nu, jis gali nepasirašyti jo. Nes tai tokio nėra visiškai teisinio įpareigojimo. Ai, nu, tai prasidėjo tada irgi tada neaišku, ta prasme, tai gal vis tiek jis galios, kai jeigu nepasirašys, nes vis tiek įstaigos vadovas kitas veiklas vykdo, ten nėra visiškai teisinis tas lūkesčių įpareigojimas panašiai. Ir tada, sakykim, jeigu jis nepasirašys, jis gali nepasirašyti? Gali. Įstatymas leidžia nepasirašyti. O tai jis bus galima atleisti jį nepasirašius? Nu, kaip ir ne, nes atleidimas vyksta pagal tarnybinės veiklos vertinimą. O tada kam reikalingas lūkesčių raštas? Nes veiklos vertinimas tikrai gali įtakot atleidimą, priėmimą ir premijas, o ne lūkesčių raštas. Nu, tai ir teisiniai kažkokie kazusai ir panašiai. Ir sakau, o mano atveju, kiek aš tą gavau, nu, tai ką, numetė kažką ir ant galvos ir viskas, ta prasme, ir, nu, ta prasme, paruošt normalų lūkesčių ar ten susitarimo ar tikslų, tai yra atskiras mokslas, ar atskira kompetencija, netgi sakyčiau, ta prasme, išmanyti tą reikalą reikia. O ten vyko tai tokia *biškį* kaip parodija, sakyčiau. Tai va, tai ir mano atveju visiškai buvo irgi toj atveju ir kitų vadovų, kiek ten bendravom su kolegom, nu, tai irgi panašiai kažką ten. Kažkas buvo daroma, tikrai kad daroma.

K: Kaip bendrai vertinat jums tuos keltus, turbūt ministerijos tikslus ir lūkesčius? Ar jie buvo pakankamai aiškūs, įmanomi įgyvendinti?

I: Jeigu kalbant, žiūrint apie ką kalbėsime, jeigu ten atimam tą lūkesčių vadovams kėlimą, kas atrado nuo dvidešimt ketvirtų metų, tai šitą gal patraukim į šoną, nes ten ta prasme, kaip sakau, čia toks kazusas teisinis, kuris nelabai susijęs su realybe, su valstybės tarnybos pačiu įstatymu, bet tada pakalbėkim apie tarnybinės veiklos vertinimą, kas yra susiję va einant link tų premijų ir priedų, ir atleidimų. Tai procesas labai elementariai paprastas, ir į kurį tikrai visi nutyli. Nu, tai pažiūrėkim,

kaip įvyko, bet vyksta visose įstaigose. Aš atėjau dirbti sausio ketvirtą dieną. Dabar pažiūrėkim tą. Man veiklos tikslus reikia pasitvirtinti, reikėjo pasitvirtinti iki sausio penkioliktos, atrodo. Ir taip reikia pagal panašiai. Tai aš sausio ketvirtą, trečią atėjęs dirbt per dešimt dienų turėjau ministrui pateikti, kokius aš tikslus matau. Ministras tikslų nekuria. Ne, niekur. Ta prasme, įstaigos vadovas pasiūlo, ministras patvirtina. Tai per dešimt dienų aš pats, kaip sakoma, naujoje įstaigoje, naujoje atmosferoje iš tikrųjų gyvendamas, kažkaip šiek tiek su viceministru derindamas, pats susikėliau sau, ką aš galvoju padaryti, ką galima padaryti ir ką tai įstaigai reikia padaryti. Tai ką, ministras, ministrė tuo metu Bilotaitė patvirtino ir viskas. Tai reiškia, tas įsivaizdavimas, kad ministrai formuoja tikslus ir viceministrai, jis yra nėra taip. Ir čia tik ne mano atveju, aš ta prasme, aš pradėjau konsultuotis su kitų įstaigų vadovais, sakau, kas čia darosi? Aš tik dešimt dienų dirbu. Ką man daryti? O, tai čia sako, tavo problemos, tu vis tiek turi pateikti savo numatomus veiklos tikslus. Nu, ir tada prasideda jau žaidimas, ta prasme. Jeigu esi šiek tiek optimistas ir šiek tiek avantiūristas, tai aišku, norėsi daugiau, bet paskui gali nudegti. Tai ką man ir sakė kolegos, sako: tu būk atsargus, sako, ta prasme, nu, aš sakau, prie ko čia atsargumas? Nu, aš atėjau kažką gero padaryti, geriau aš įsikelsiu aukščiau ir sustosiu ties aštuoniasdešimt procentų, negu išsikelsiu, tarkim, penkiasdešimt procentų ir sustosiu ties penkiasdešimt procentų. Tai vis tiek bus skirtumas geresnis. Tai mano kolegos, kai į mane žiūrėjo, taip keistai žiūrėjo, tai dabar supratau kodėl, ta prasme. Kad, nu, nereikia persistengt, bet procesas va toks, ta prasme, ir dabar jis taip vyksta. Tai reiškia, tas tikslų kėlimas yra toks, kaip čia pasakius, nu, procesinis veiksmas, kuris nieko nesako. Ir vis tiek eini link to, kad turi sutart su politine vadovybe, nes nei vienas per daug neįsikels sau tikslų, nes paskui gausi per galvą arba negausi priedų ir premijų, o kaip sakau, politikai neturi kompetencijos juos iškelti ir niekada neturės. Ne jų darbas.

K: Gal galėtumėte papasakoti apie tą jūsų atleidimo situaciją? Kas ėmėsi iniciatyvos? Ar buvo kažkokių siūlymų susitarti, pasitraukti iš pareigų kitais būdais?

I: Nu, jo, čia įdomi situacija. Čia, nu, kaip? Gerai, gal supaprastinu formą, kažkaip pabandyčiau papasakoti šiek tiek. Nu, tai mūsų, nu, kaip dabar kalbam, jau čia, ta prasme, tai mūsų tokių diskusijų būdavo ten, ta prasme, nes aš jau iš tokių žmonių, kur ateinu ir aš galvoju, kad geriausi sprendimai vyksta konstruktyviose diskusijose, gal ir netgi konstruktyviuose ginčuose ar konfliktuose. Nu, ta prasme, atsisėdi, pasikalbi, išsiskirstai ir paskui ateini kitą dieną ir panašiai. Tai man tai pasitvirtino ir valstybės valdomose įmonėse, privačiam sektoriui, visur, ta prasme, aš su tokia jau ir aš praleidau vieną vietą, kad viešajam sektoriui pasirodo dabar kuo daugiau galvoju, ten yra svarbiausia kompetencija nuolankumas. Neprieštarauti, neprieštarauti. Nori išgyventi, neprieštarauk, sutik ir kaltink kitus, ta prasme. Ir aš tą praleidau akimirka ir atėjau su savo kapitalu ir savo kompetencija ir trupučiuką būdavo tokių pokalbių aštresnių, nes, nu, aš žinau, ką darau, nes aš turiu patirtį tam tikrą vadovavimo ir ne vienos įmonės ir ne teorinę. Tai mums *biškį* susikirsdavo, ta prasme, bet vis tiek, ta prasme, tai nebuvo kažko. Ir būdavo tokių užuominų, kaip čia tau sekasi, dar kažką, bet niekada mes

nekalbėdavom su niekuo rimtai apie tuos mano keltus tikslus ir iš principo, ta prasme, kad aš kažkur, tarkim, važiuočiau su kolektyvu į šoną, nes su kolektyvu aš santykį pagalvojau, nes aš moku tuos dalykus daryti iš vadybinės pusės, save laikau tokiu visai neblogu vadybininku, kaip aš sakau. Ir tada tokie jau tokie lūžio taškai buvo galutiniai, kai mes perėjom prie Vyriausybės įstaigos iš VRM, mus pasiėmė, nu, ten nežinau, kažkaip labai keisti, greiti sumetimai buvo. Patapom nuo rugsėjo mėnesio, tai mes su Vyriausybės kanclere irgi turėdavom kas dvi savaitinius ar pokalbius. Nu, tai ką, aš ateinu, pristatau, ką darau, kur stringam, kur ką, ta prasme, nes finansavimo mums nedavė, ten bandėm suktis įvairiai. Nu, ir tas lūžio taškas buvo, kai mane kanclerė pasikvietė gruodžio ketvirtą, gruodžio pirmą gal dieną dvidešimt kelintų, trečių ir padėjo ant stalo susitarimą su premjerės parašu, kad aš išeinu iš darbo. Nu, taip paėmė ir padėjo. Nu, viskas, sako, mes nesusitarėm, rašykis datą ir viskas, viso gero, žinai. Nu, sakau, nesirašysiu, ta prasme, ne to atėjau aš į valstybės tarnybą, kad mane taip prieš pat Valstybės tarnybos įstatymo įsigaliojimą, tai buvo dvidešimt trečių metų pabaiga, dvidešimt ketvirtį sausį įsigalioja. Nu, sakau, ta prasme, kaip? Negalima, ta prasme, įstatymas įsigalioja, kolektyvas, ta prasme, irgi ten visas pasišiaušęs, ta prasme, nes reikia pasiruošt. Tai ne, ne, ne, sakau, aš atliksiu savo misiją, ko aš atėjau. Sąžiningai mane atrinko, tai aš sąžiningai tarnausiu toliau. Nu, tai, kaip sakoma, užsiminė, sako, čia yra gražus būdas, kiti būdai nebus tokie gražūs. Nu, tai, kaip ir matom, taip ir įvyko. Tada nepasirašiau, tada buvo užsakymas VRM paruošt mano neigiamą ataskaitą. Tai konkrečiai taip ir skambėjo užsakymas, ta prasme, ten irgi per žmones sužinojau, kad tam tikri VRM žmonės ruošia ataskaitą ir jiems buvo tikslas, kad visi tie mano penki tikslai, kuriuos aš pats buvau įsikėlęs, ir kuriuos iš esmės aš įvykdžiau daugumoj vietoj, bet buvo tikslas surasti ir prisikabint, kas buvo nepadaryta. Ten einant iki tokių nesąmonių, nu, tikrai nesąmonių, kad, nu, pavyzdžiui, buvom iškeltas tikslas padėti minimum dešimt viešojo sektoriaus įstaigų įsidiesti atlygio politikas. Nu, ir mes su kolektyvu tikrai padėjom virš dvidešimt. Nu, tikslas įvykdytas, ane? Nu, skamba, nu, dešimt iškeltas, rodiklis dešimt, padėjom virš dvidešimt. Bet Vyriausybės kanceliarija arba premjerė sugebėjo parašyti taip: taip, jūs padėjot virš dvidešimt, bet jūs kažkaip ne taip padėjot. Ir paėmė dalinai vertinimą. Ta prasme, tai aš taip nelabai supratau. Tai reiškia dešimt obuolių, tai yra dešimt obuolių, jeigu tu pasakei atnešt. O tu sako, ne taip tu atnešei tuos obuolius. Mes tau neužskaitom. Nu, tai taip viskas sukalė. Nu, kad nieko nepadariau, nu, ir viskas ir ta prasme, ir paėmė tą patį griežčiausią straipsnį, nes yra kiti variantai, ten galima atlyginimą sumažinti, galima du mėnesius pasitaisymą duot pagal Valstybės tarnybos įstatymą, galima daug dalykų padaryti, bet paėmė iš karto atleidimą, ta prasme, nes toks tikslas buvo. Nes jau man gruodžio ketvirtą pasakė, kad aš nebereikalingas. Sako, bus arba tu pats išeini, arba bus kitas negražus būdas. Tą patį premjerė man pakartojo vasario dvidešimt antrą, atrodo. Kad sako, arba tu išeini, aš arba vasario dvidešimt šeštą aš pasirašau, kad mes tave atleidžiam už nevykdymą. Nors aš nemačiau to vertinimo, aš mačiau, pamačiau jo įvertinimo tą faktą, kaip jie sugebėjo išvartyti, tik vasario dvidešimt šeštą, kai gavau anketą. O man

pasiūlymai ėjo anksčiau jau, kad sako, tu arba išeini, arba mes tave blogai įvertinsim. Nors aš turinio nemačiau, nors būčiau dar padiskutavęs apie turinį. Nebuvo diskusijos. Nu. tai vat, ir kaip sakoma, susidorojimo mechanizmas veikia gerai ir kadangi jis taip veikia, tai kalbėt apie kitą vietą, kad valstybės tarnyba ateis aukšto lygio vadovai ir bus drąsesni, tai čia nėra prasmės, iš principo, nėra apie tai prasmės kalbėt, nes tu gali būt tik nuolankus. Jeigu tu būni nuolankus, tai tada ir jokie tikslai nelemia, bet jeigu tu būni nebenuolankus ir tu parodai savo nuomonę ar ten kompetenciją savo kažkur, kas ne nepagrįsta, nu, ir viskas, ta prasme, mechanizmas veikia gerai. Tai, nu, įvertink tą kaip nori, kaip sakoma, balta spalva, čia yra, jie pasako, kad ne, čia ne balta, čia gelsva ir viskas. Tai va, tai tokia ir istorija trumpa versija.

K: Jeigu gerai supratau, tai iniciatyva buvo iš Vyriausybės, Vyriausybės kanceliarijos turbūt, ar ne, atleidimo?

I: Jo, jo, jo, jie ten pradėjo *biškį* kaišioti, kaišioti kažką taip, nors ten jau iš anksčiau girdėjau, bet aš kažkaip tų gandų nesiveldavau, jau net man dvidešimt trečių metų vidury, ten kolegos atėję iš sakė, sako: Artūrai, saugokis, tave nori pašalinti. Sakau, nori, tai nori, nu, ką aš darysiu dabar, ta prasme, nedingsiu į apkasus tą pačią dieną, aš tai turiu čia dirbt, o ne klausyti gandų. Nu, bet matyt, kaip sakoma, ten jau buvo kažkoks, nežinau, nesuprantu kodėl, ten ar kažkoks keršto planas, ar dėl to, kad kažkurių žmonių neįdarbinau. Buvo tam tikri projektai dešimties milijonų, ten tokie *palantyrų* žodžiai sklandė, kur mes trupučiuką taip aš nelabai supratau, ko jie nori. Tai galbūt, kad kažkam pakišau koją, neleidau kokių penkių milijonų uždirbt, ta prasme, galbūt čia jau tokia sąmokslų teorija iš mano pusės, arba labai asmenines ambicijas įžeidžiau. Nes politikai nepratę, kad jiems pasakytų kažką kito negu kad jie nori girdėt. Tai, nu, va taip. Kol kas negaliu atsakyti sau į klausimą net kodėl taip įvyko, bet va taip įvyko.

K: Norėčiau grįžt prie reformos metu atsiradusių tų detalesnių, konkrečių priemonių. Biudžetinių įstaigų įstatymo 12 straipsnyje yra numatytos stebėtojų tarybos. Nustatyta, kad biudžetinė įstaiga gali būti sudaroma stebėtojų taryba. Kaip vertinate šį žingsnį, šią naujovę? Ar jūsų darbo Viešojo valdymo agentūroje metu nebuvo svarstoma įsteigti stebėtojų tarybą Viešojo valdymo agentūroje?

I: Šitą vertinu labai gerai. Ta prasme, idėja yra gera. Ir buvo gera, ta prasme, ir aišku, ta stebėtojų taryba ten įgaliojimų didelių nenumatyta joje, ten aš neatsimenu, ar jie tikrai labiau patariamoji. Aš pats siūliau netgi, man atrodo, vos pradėjęs dirbt ir kai įstatymas artėjo ir kancelerei Vyriausybės, sakau, steikit tarybą prie VVA, nu, ta prasme, man padės. Padės gal ir su jumis susikalbėt, nu, ta prasme, nu, toks bus panašiai, ta prasme, ir sakau, čia yra, nu, nerealus dalykas. Visose viešosiose įstaigose reikia tarybų, ypač kuriose darbuotojų yra ten virš tarkim, kažkokio skaičiaus, ar kurios turi tam tikrą įtaką. Bet kažkodėl nesisteigė. Nežinau kodėl, nesuprantu. Ta prasme, nes šiaip stebiu ir nes apie tarybų steigimą turi informuoti Viešojo valdymo agentūra dabar.

Turiu užsisakęs naujienlaiškį, tai mačiau, kad buvo steigama tik Centrinėje projektų valdymo agentūroje, atrodo. Ir daugiau niekur, nieks nesteigė. Tai va čia klausimas geras, nežinau, reikėtų politikų paklaust, kodėl. Bet atsakymą aš irgi turiu, kodėl, ta prasme, nes nors ji neturėtų įgaliojimų taryba, bet joje tikėtina pradėtų dalyvaut konkurso tvarka pakankamai kompetentingi žmonės ir tokie nebijantys nieko, nes tu nieko nerizikuoji. Ir kai tu atsistotų tam tikra žmonių kolektyvas, kokie trys ar panašiai, tarp įstaigos vadovo ir politiko, nu, politikams būtų sudėtinga jau tokius nesąmones daryt, kaip su manim darė, ta prasme, nu, tai jau tikrai sudėtinga, nes ta prasme, aš tie žmonės sakytų, kas čia vyksta. Tai reiškia, jie nebūtų draugai politikų tokių, kaip sakoma, kaip politikai sprendžia. Dėl to nevyksta tarybų kūrimas. Nes priešingu atveju aš nesuprantu, aš ten su VRM kalbėjau, ir Vyriausybei, ir premjerei rašiau visiems. Tai čia yra, sakau, unikalus įrankis pagerinti viešąjį valdymą. Kurt tarybas, pritraukt žmones, kurie, ta prasme, tikrai padės susikalbėt visiems, bus tas skaidrumas, kaip valdybose, kad yra valstybės valdomose įmonėse. Ta prasme, aišku, įgaliojimais mažesni, bet tai čia yra kompetencija ir tikrai bus norinčių, nes ten šiek tiek mokėjo, ten nedaug, bet tai nevyksta. Sukūrė gerą įrankį, bet nepaleidžia, nes žino, kad čia gali blogai pasibaigti. Bet įrankis tai *superinis*, ta prasme, ir reikia naudot, bet nesinaudojam.

K: Supratau. Dar norėčiau paliesti kitą aspektą, aukštesniųjų valstybės tarnautojų mokymąsi. Valstybės tarnybos įstatymo 37 straipsnyje nustatytas aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymas. Ar su ta reforma įvyko kažkoks pokytis dėl įstaigų vadovų mokymosi? Koks buvo Viešojo valdymo agentūros vaidmuo tame?

I: O, čia tikslas buvo atgaivinti, kokia tai institucija, neatsimenu, buvo, kaip ji vadinasi? Livadis, atrodo, buvo Livadis kažkada, bent istorinė mano atmintis sako ir ten panašiai, kuri buvo kaip tik tokia mokymo įstaiga. Neatsimenu, kas jai vadovavo ir ją uždarė kažkelintais metais, gal aštuonioliktais, devynioliktais. Ir man kolegos apie tai informavo, kad tai buvo, buvo ir bet ji kažkaip mintis buvo gera, bet ji iškrypo iš kelio ir kažkur nuėjo į šoną. Ta prasme, ir dėl to buvo tokia mintis, kad Viešojo valdymo agentūroj atgaivinkime tą Livadis idėją, ir kad tai būtų tam tikras mokymosi ir kompetencijų centras, ir skatintų mokytis. Man atrodo, Estijoje su estais, kai bendravom partneriais, savo kolegomis, jie irgi kažkaip turėjo. Tai idėją dviprasmiškai aš vertinu, ta prasme. Ėjo kalba, kad suburt tam tikrus tuos vadinamus aukštesniusius ar pačius įstaigų vadovus ir jiems ir iš jų kažko reikalaut tam tikro kompetencijos kėlimo. Aš su tuo sutinku, kad tai reikėtų sekt, stebėti, kad vadovai nesimokytų bet ko ir tuo pačiu iš viso, nes nei tų niekur irgi labai sutinku. Bet aš buvau kaip sakoma, prieštaravau ir šiuo metu dar prieštarauju, kad tai turi būti vienintelis vieningas standartas, kad vat nupirkim visiems dabar mokymus kokioj nors Vilniaus universiteto kažkokiam fakultete verslo, tarkim, ar vadybos, ar ISM vadybos, ta prasme, ir nusiųskim dvidešimt ten du šimtus vadovų. Nu, skirtingas lygis, skirtingas lygis, skirtinga patirtis, skirtingos kompetencijos reikalingos, skirtinga, nu, ta prasme, negalima mokyti visų visko to pačio, ypač kai tu esi aukščiausio lygio vadovas, nes

aukščiausio lygio vadovui labai galioja individualios konsultacijos, individualūs mokymai. Tai va, ta prasme, irgi gera idėja, bet ji buvo nueita tuo tokiu vėl, ta prasme, gamybinio, kaip aš sakau, principu. Surinkt visus vadovus, padaryti netgi projektą, pirkimų projektą už du milijonus ir už du milijonus turi valstybės įstaigų vadovai būti išmokyti. Tai aš ten irgi kelis klausimus kėliau, sakau, kolegos, palaukit, ta prasme, kompetencijų, ką daroma tarnybinės veiklos vertinime, kompetencijų nustatymas yra žiauriai aukštos kompetencijos. Tai nėra ką mokyt ten. Tai tada sakau, mes apgaudinėjame kažkur save. Tai reiškia, arba mes bereikalingai per daug įvertinam kompetencijas ir bandom parodyt, kad mes ir esam labai šaunūs visi vadovai ir visi įstaigų vadovai, o paskui sakom, kad trūksta jiems kompetencijų ir jie kažką blogai dirba. Nes viešumoje eina kalba ta, ane, pastoviai, kad oi, valstybės tarnautojai yra nelabai profesionalūs arba ten įstaigų vadovai silpni. Tai sakau, tada blogai. Tada kompetencijų neturim. Iš kitos pusės sakau, jeigu mes darom normalias atrankas, tik mes netenkam, nu, atsiprašau, įvardinsiu studentus, ta prasme. Mes atrenkam žmones, kurie jau turi penkis, dešimt metų patirtį ir mes negalim jiems užmaiti tam tikro mokymosi formato. Mes gal galim juos grupuoti, mes gal galim bandyti jų kompetenciją dar įvertinti, mes gal galim juos kažkur nukreipti, tokius vadovų klubus kurt. Vat idėja mano buvo, kad sakau, gal pagalvokim apie vadovų klubą kurt, kur įstaigų vadovai, ten turėjau net su vienu pokalbiu, kad jiems trūksta to tokio, vienišiai, nes tarybų kurt, kaip aš išaiškinom, negalima, nes neleido kažkaip, nors įstatyme leidžia. Tai įstaigų vadovai tampa tokie vieniši vilkai, ta prasme, kur kurie neturi su kuo pasikalbėt. Tai sakau, darykim klubus, kaip yra vadovų klubai verslo, padarykim viešųjų įstaigų vadovų klubus, paimkim tam tikrą tematiką ir jie ten labiau susibendraus ir dalinsis. Nu, bet ta mintis turbūt irgi užstrigo mano, nes matyt kažkaip per pigiai gal kainavo ar kažkam. Tai va, tai vėlgi, idėja sąlyginai gera, ta prasme, sąlyginai, kaip sakiau, kad stebėtojų tarybos ypatingai gera idėja, ten kažkokios lūkesčiai visai netikusi idėja, o mokymas kaip ir gera idėja, bet išpildymas buvo prastas, ta prasme, nes, nu, ten suplakė penkis į vieną, ta prasme, suplakė aukštesnius vadovus, suplakė tarnautojų mokymąsi ir suplakė pirmininkavimą dvidešimt septintais, ten kažkas taip padarė mišrainę viską, kad ir finansavimo nedavė Viešojo valdymo agentūrai įsteigt skyrių kokį normalų. Nes vis tiek čia reikia jau normalaus skyriaus, ten kokių penkių žmonių, aštuonių žmonių, kad *HR* vadinamų partnerių arba paskui ten kai buvo pasiūlymai tokie keisti dabar vėl bandau atgaminti. Nu, sako, tada jo, Viešojo valdymo agentūra gali priimti kelis *HR* vadinamus *HR* partnerius, kurie prižiūrėtų apie šimtas įstaigų. Nu, sakau, nesąmonė, *HR* partneris, kuris yra bent verslo grupėse, tai būna ant kokių trijų įmonių, keturių geriausiu atveju. Nu, negali *HR* partneris prižiūrėti aštuoniasdešimt ar penkiasdešimt ar šimtą įstaigų, nes, nu, jis kas jis bus tada? Ta prasme, jis negali net po vieną dieną nesugebės į metus praleist toj įstaigoj. Apie kokią partnerystę mes kalbam? Tai va, tai taip ir neįsipildė, nes vėlgi ten čia turbūt galima kalbėti ir grįžti į tam tikrus dalykus į tą mano vadinamą atleidimą, nes aš matyt nesupratau tikslo. Aš žiūrėjau iš labiau tokio pragmatiško, kas tikrai turėtų būti ir veikty, bet kažkoks tikslas buvo

kitas. Ir nepataikiau su savo nuomone, ką dabar pačiam sakau, nepataikiau, nepatiko mano nuomonė niekam. Mano kolegoms patiko iš Viešojo valdymo agentūros, mes apie tai kalbėjome, bet vat politikams tai nepatiko. kažkas buvo kitaip. Nu, ir niekas kažkaip neįvyko. Nu, kaip, dalinai aš mačiau dabar vyksta ten moduliai kažkokie sukurti, kažką bando mokytis, bet aš atsimenu, mes jau mes tuo metu pradėjome tuos vadinamus modulius kurti, ten viešuosius pirkimus daryti, bet per prievartą, nu, čia jau vertė mus daryti, bet tai buvo totali nesąmonė, nes tai buvo per prievartą daroma vien dėl to, tas pats *RRF*, apie ką dabar kalbam, *RRF* buvo iki dvidešimt šeštų metų ir mes iki dvidešimt šeštų metų turėjome įsisavinti du su puse milijono eurų. Sakom, neįmanoma, nu, nereikia tiek pinigų, nu nereikia totaliai, kam švaistyti du milijonus pinigų? Ne, darykit konkursą, skelbkit, du milijonai ir už du milijonus mes turim apmokėti visus. Tai jo, du milijonai. Už du milijonus turim apmokėti aukščiausio lygio vadovus. Nu, sakau, nesąmonė, nu, totaliai gaunasi ten pinigų krūva po dešimt ar daugiau tūkstančių vadovų, ta prasme, o dabar mes paleisim gamybinę, mokymus gamybinius tokius, nu, kaip ir sakau, gamybinius, nu, totali nesąmonė. Ne, reikia, reikia, nes *RRF* prarasim arba kažkas nelaimės konkurso. Nu, tai kažką padarė, tai bet tas kažkas ir gavosi.

K: Dar norėčiau paliesti vieną iš reformos metu atsiradusių priemonių, tai aukštesniųjų valstybės tarnautojų rezervą. Kaip matot šią priemonę? Ar ji yra efektyvi? Koks buvo keliamas tikslas šiai priemonei?

I: Oi, įdomus, buvo diskusijų, turėjome daug šituo klausimo. Taip ir pilnai aš jo sudėtingai supratau, bandėm išsiaiškinti, ta prasme, idėja pati gera. Pasidarai rezervą ir ten yra tam tikri žmonės, kuriuos tu gali pakviesti dalyvauti konkursuose. Bet kiek mes atsisėdom ir sėdėjome su savo komanda, nu, ir mes ir sakom, bet vis tiek mes skelbimus tai dedam, kai ieškom įstaigų vadovų. Ir prioritetų niekam nededam, negalima, nes tai yra valstybės tarnyba, čia yra skaidrumas ir panašiai. Tai reiškia, mes ir dabar, nu, ir tuo metu ir dabar per *LinkedIną* pasiūlom konkursuose sudalyvauti. Ir dėl to, kai mes taip pradėjome kalbėti, sakom, o tai kokia prasmė? Nes vis tiek mes kviesim visą visumą žmonių. Ir jeigu tai yra rezervas, tas žmogus, kuris *ale* pretenduoja į rezervą, tai reiškia, jis jau ieško darbo skelbimų, tai jis sudalyvaus pas mus konkursuose. Tai kam tas rezervas reikalingas? Tai va tuo, taip diskutavom, taip ir neatsakėm sau į klausimą, kaip reikalingas, nu, bet kaip sakoma, politikai uždėjo kaip ir plytą ant mūsų ir sako, jūs privalot tą daryti. Ir ta prasme, o mes tokios prasmės nematėm. Nu, privalom, tai privalom, sakom, nu, tai gerai, padarysim tą sąrašą, numatėm ten tam tikrus kriterijus, kada gali patekti ar ten darbo buvo atrodo ar metai, ar trys metai, kad dirba, kad yra gerai vertinamas pagal tarnybinės veiklos vertinimą. Bet tai vėl prasidėjo tokios nesąmonės, kas tas gerai vertinimas pagal tarnybinės veiklos vertinimą? O tai gal kaip tik, jeigu kažkada buvau nelabai gerai įvertintas, o tai gal jis buvo daug ambicijų turėjo, tai kodėl mes negalim įtraukti rezervą tada klausimas? O tada antras klausimas lieka tas pats, ką aš pirmą uždaviau, tai kas iš to, kad mes įtraukėm? Mes vis tiek atrankoj jis turės dalyvauti ir mes negalim jo, kaip sakoma, niekur prastumti ar kaip čia pasakius. Nu,

tai va taip ir palikom tuo metu ant klaustuko, kad nelabai supratom esmės. Nu, nebent, kad mes jiems tada tikrai siųsim skelbimų priminimus, ta prasme, kad vyksta skelbimą, konkursai. Bet kaip ir minėjau, tai jeigu esi vadovas ir tu ieškai tų vadinamų jau galimybių, nu, tu bet koku atveju stebi Viešojo valdymo agentūros puslapį, kur bet koku atveju visi skelbimai dedami ir ten, jeigu vadovų net atskirai dedami, *LinkedIn* dedami, nu, ir visur kitur. Nu, tai vat, taip toks ne neišsiaiškinom iki galo prasmės. Jo, taip diskutavom, nesakau, kad tai yra kritiškai blogai ir panašiai, bet prasmės neužčiuopėm, neužčiuopėm. Nes kaip ta prasme, kaip aš sakau, privačiam sektoriuj panašiai būna kartais tie vadinami, kaip jie vadinasi? Nu, darbuotojų potencialo panašiai, bet ten *HR* pasidaro, jis susižymi žaliai, niekam nekomunikuoja ir žino, kokį žmogų kur gali pastatyti, kai reikės, jeigu pajuda vadovai, pakeičiamumas čia vadinasi panašiai. Bet čia valstybės tarnyba, to negali daryt. Nu, taip kam apgaut save, ta prasme, ir bandyt *ale* kažką nusilipdyt, bet paskui tu negali. Nu, gal prižiūrėt tą žmogų gali, gal vat į mokymus gali daugiau jį reguliariai siųst. Bet tada mes kaip Viešojo valdymo agentūra negalim, nes mes tada pradedam kištis į kitų įstaigų reikalus ir į ministerijų. Nu, vėl. Nu, tai va, ta prasme, diskusinis klausimas, labai diskusinis, kaip sakoma.

K: Dar turiu klausimą dėl biudžetinių įstaigų reguliavimo. Priėmus Biudžetinių įstaigų įstatymo pakeitimus buvo išplėsta biudžetinės įstaigos vadovo kompetencija, pavedant jam tvirtinti biudžetinės įstaigos struktūrą, darbuotojų pareigybių sąrašą, darbo apmokėjimo sistemą. Kaip vertinate, ar šis pokytis yra realus? Ar įstaigų vadovai turi daugiau laisvės priimti sprendimus?

I: Iš esmės niekas nepasikeitė. Iš esmės. Čia labiau yra tai, kad apsibrėžia tokia stipresnė tvarka. Vis dėlto kiekviena įstaiga turi turėti tą vadinimą atlygio politiką, į ką mes investavom daug laiko. Nors prieš tai Valstybės tarnybos įstatymo senojoje redakcijoje irgi buvo tie rėžiai, taip vadinami. Gal tik nebuvo įvardinta, kad reikėtų atsakingiau žiūrėti tuos rėžius, daugiau viduje viešinti ir, kad galų galia du aštuonioliktai Darbo kodekse buvo, kad įstaigose ir įmonėse nuo dvidešimt darbuotojų, atrodo, turi darbo apmokėjimo sistemas, o valstybės tarnybos biudžetinėse to nebuvo. Tai čia yra gal toks higieninis veiksmas ką reikėjo padaryti. Galų galia kaip sakoma ir tuos atlyginimus šiek tiek atrišo. Nu, tai va toks higieninės tvarkos veiksmas, kuris yra toks nei jis didelės vertės sukuria, nei blogai, nei gerai. Pasakyti, kad tvarkykit su atlygio politikom, tai yra nieko blogo. Tvarka yra tvarka. O vertės, tai ne, ne, ne. Ta prasme, kai kurie gal *personalistai* ar įstaigų vadovai buvo priversti pažiūrėti į savo darbuotojus ir pasikelti savo kompetenciją atlygio srityje, kaip tokioje, kas yra reikalinga, yra gerai. Nes dauguma vadovų, kur buvo toks moralinis dalykas, kad jie – ai, čia mes nieko nepakeisim, čia yra kažkokie įstatymai, čia kažkokie atlyginimai, aš tau negaliu kelti ir panašiai. Čia dabar privertė vadovus dirbti vadovų darbą. Tai mes juokaudavom Viešojo valdymo agentūroje, kad šitas pakeitimas privertė vadovus patapt vadovais įstaigų. Tai va čia gal visai neturiu kategoriškos, priešiškos nuomonės apie tą dalyką. Tai tokia tvarka, kompetencijos kėlimas, ką įstaigų

vadovai ar įmonių vadovai turi daryti, taip turi išmanyti. Tai va, bet kažko apčiuopiamo, nieko kažkokio tai strateginio keitimo.

K: Aš daugiau klausimų neturiu. Gal jūs dar norėtumėt kažką papildyti?

I: Gal vienas dalykas, ta prasme, aš nežinau, su kuo dar kalbėsit ir per kokią prizmę žiūrėsit, ta prasme, aš kiek galvoju labiau apie tą vadinamą valstybės tarnybos reformą, aš turiu tokią vieną teoriją, bet ji tokia pusiau sąmokslo, kaip skamba, kad iš principo ji yra susijusi su *RRF* pinigais. Ir mano tokia pagrįsta pakankamai nuomonė yra, kad, nu, įvyko tas *kovid*as, ta prasme, atsirado tie *RRF* pinigai. Atsisėdo, nu, protingi žmonės ir pradėjo galvoti, kur, kaip panaudoti tuos *RRF* pinigus. Ir tada jie pamatė eilutę, kad valstybės tarnybos kaip po reformai galima. Tada jie paėmė tą valstybės reformos sąvoką, kas jiems susiejo gerai, apipynė ją įvairiais burbulais, pakišo po tuo, kad jie galėtų prieš Europos Komisiją tai įvardinti valstybės tarnybos reforma, pridėjo visokių mišrainių, kaip dabar kalbam, *beleko* sukrovė. Tada buvo dar reikalavimas, kad reikia būtinai valstybės tarnybos įstatymą keisti, o įstatymo keitimas yra, man atrodo, kai keičiasi daugiau negu kažkur ten trisdešimt procentų ar penkiasdešimt punktų. Tai dėl to dirbtinai inicijavo tam tikrų punktų keitimą, nors ką mes dabar kalbam, buvo galima kokiais penkiais punktais pakeist viską, nereikėjo Valstybės tarnybos įstatymo keist. Ir padarė gražų šou iš viso. Nu, panašiai kažkaip dabar kaip vyksta su mokesčių reforma, kur visi jau tą patį žino, kad reikia daryt vien dėl to, kad prarasim *RRF* pinigus. Tai va, ta prasme, nu, kaip sakoma, krepšinis, krepšys pinigų buvo, tai kūrybiškai žmonės pažiūrėjo, kad reikia juos panaudoti, surado valstybės reformą, apipynė ją blizgučiais, prisamdė įvairių ekspertų. Kokių tikrai tyrimų nepirko VRM ir išmetė į stalčius, bet dabar jie nepripažins, jeigu paklausit, nors galit paklaust, įdomu, kaip atsakytų, nes mačiau po šimtą tūkstančių ten referatų lygio darbai ėjo į stalčius apie kompetencijų modelį, apie aukštesniųjų vadovų kažką. Konkrečiai guli stalčiuje, kainavo penkiasdešimt, šešiasdešimt, aštuoniasdešimt tūkstančių, tai buvo baisu. Ir išsimokėjo nemažas premijas ir priedus. Tai, jeigu dar kažkas sugebėtų šiaip užduoti tą tokį klausimą, kiek valstybės tarnybos reformos biudžetas buvo ne tik atlyginimams, ką kas buvo kalbama apie atlyginimus vadovams, kad pakels, bet aptarnavimui visam. Tai reiškia, VRM buvo grupė, kur įstatymą, tą patį įstatymą kūrė du metus, atrodo, penki žmonės, du metus kūrė tuos punktus, apie ką mes šnekam. Kur normaliai vadybininkas ar ten teisininkas turbūt per kokias dvi savaites sukurtų vienas tuos pakeitimus. Ten paskui derino, ten viceministrai priedus sau mokėjosi iš to *RRFinio* valstybės tarnybos biudžeto, projektai buvo perkami iš to, nu, ta prasme, krūva pinigų, kuriais pasinaudojo. Tai aš sakau, kuo labiau atsuku savo skaitiklį ir taip dabar iš šono žiūriu objektyviai, tai man panašu, kad tai čia buvo tikslas pagrindinis. O aš nepataikiau į tą tikslą, nes aš atėjau efektyvint viešojo sektoriaus, ta prasme, ir žiūrėjau iš savo prizmės efektyvinimo, o čia nereikėjo efektyvint, čia reikėjo išleidinėt viską. Visiems viską duot, ta prasme, ir kuo daugiau išleist. Ir net negalvot apie efektyvinimus. Nu, tai tada toks liūdesys šiek tiek užpuola. Ir mes pavertėm po Valstybės tarnybos įstatymo ir reformą

garsiai, noras įsisavinti tam tikrus pinigus ir turbūt ir netgi asmeniniai norai įsisavinti. Tai va, tai šita vieta yra tokia skaudžiausia, manau, kad ir aš manau, kad aš esu toks pakankamai pataikau į ją. O šiaip kalbant apie visą valstybės tarnybos reformą ir apie viešąjį sektorių, nu, tai čia yra toks labai didelis diskusinis klausimas, turbūt kurį ir jūs diskutuojat universitete, kas tas yra valstybės tarnyba ir kas tas yra valstybės tarnautojas. Kai kurie progresyvūs žmonės, kurie ir buvo praeitoj valdžioj, netgi sako, kas čia per nesąmonė, reikia valstybės tarnautojo statusą panaikinti. Aš būčiau labiau link jų, nes tai yra sukurta, kaip sakau, tokia kasta, ką kiti irgi sako, kur ten mes valstybės tarnautojas, aš vos ne kažkoks išskirtinis. O iš esmės mes visi žmonės esam ir kiek aš esu ne kartą ir su kolegom kalbėjęs, mes taikom ir juk mes kai Gedimino prospektu Vilniuje praeinam, tai nematom ant kaktos užrašyta valstybės tarnautojas, visi žmonės atranka vyksta į tas pačias pozicijas, žmonės turi migruoti tarp viešojo ir privataus sektoriaus, tada bus normalu. O kai kažkas užsibrėžia sau kastą, tai pasivadino valstybės tarnautojas, gauna daug privilegijų, bet visuomenėj jie skundžiasi, kad jie yra nuskriausti. Tai susipriešinimą mes darom tarp viešojo ir privataus sektoriaus ir mes jį nelabai mažinam. Ir ta prasme, čia yra blogai, nes ateina jaunimas, ta prasme, arba jį išspjauna valstybės tarnyba, nes nu, jis bando progresyvus būt, arba įtraukia su priedais, premijom, stažu ir panašiai. Ir jis patampa tipinis valstybės tarnautojas po kokių penkių metų, gaudamas stažą, gaudamas dideles atostogas ir tada gaudamas tą dievybę, kaip aš sakau, ir nebe nori iš ten išeiti ir jis tada, nu, nežinau, kuo kovoja už tą valstybės tarnautojų statusą. Dėl to politikai taip ir kovoja, nes turbūt pusė šeimos jų ten ar visos šeimos įdarbintos ten valstybės tarnyboj ir jie supranta, kad praradimas statuso, atostogų ir panašiai brangiai kainuoja. Tai va tai yra liūdna. Aš sutinku su valstybės tarnybos tokios statuso, tai yra statutiniai, taip, valstybės tarnautojai ir panašiai turėtų būt statutiniai žmonės, kurie taip statutą, tai viskas tvarkoj. Bet kai paprasti teisininkai arba Viešojo valdymo agentūros atrankos specialistas yra valstybės tarnautojas, ta prasme, kas bendro, kad jis atranka žmogų ir kažkokia išpūsta valstybės tarnyba? Nu, ne, arba kodėl mokytojas nėra tada valstybės tarnautojas, ar gydytojas? Ta prasme, o ką jis prastesnis negu kad atrankos specialistas iš Viešojo valdymo agentūros ar kažkuris tai teisininkas iš ministerijos, kuris, nu, kažką ten daro, gal perskaito teisės aktą, gal dar kažką. Nu, tai kuo jis geresnis, blogesnis? Nu, tai va, Valstybės tarnybos įstatymą reikėtų gal net iš šitos prizmės pažiūrėti, kokios ištakos yra ir iš principo, ta prasme, kas čia vyksta, ta prasme, kodėl tas skirstymas išlikęs ir kodėl visi nori tą skirstymą išlaikyti? Nu, kodėl nori, aš jau atsakiau turbūt į tą klausimą. Tai gal aš čia kitaip žiūriu. Nu, tai va, tai va tokia ir galutinė mano išvada, kad ta prasme, kad tai buvo, manau, labiau burbulas išpūstas norint RRF lėšas panaudoti, bet ne visi tai suprato, įskaitant mane, kad aš to nesupratau. O šiaip, kad tai yra toks keistas organas, kurį reikia iš principo gal net ir sugriaut tam tikrose vietose, tai reikia, nes tas skirstymas pagal kastas, jis niekur neveda ir mes visada tą valstybės tarnybą ir tyčiosimės iš valstybės tarnautojų, o valstybės tarnautojai tyčiosis iš privataus

sektoriaus ir mes niekur nueisim. Migruot reikia ir visiems bus geriau nuo to. Tikrai, Lietuvai vienareikšmiškai, o ne taip, kaip dabar vyksta.

Interviu su valstybės tarnautoju

2025-04-09, gyvai

K: Interviuotojas (Rokas Urbanavičius)

I: Informantas (valstybės tarnautojas)

K: Pirmiausia norėčiau pakalbėti apie viešojo valdymo reformą. Gal galėtumėte papasakoti, kokie pagrindiniai tikslai buvo keliami viešojo valdymo reformai ir kokius pokyčius pavyko įgyvendinti?

I: Dabar turim susitarti, kad kai kalbame apie viešojo valdymo reformą su manim, tai mes kalbame apie sąrangos kontekste atliktą viešojo valdymo reformą, mes nekalbam apie valstybės tarnybos dalykus, kurie irgi yra neatsiejama viešojo valdymo reformos dalis. Tai mes, mano komanda, į viešojo valdymo reformą atėjo su Biudžetinių įstaigų įstatymo pakeitimo projektu, nauja redakcija, Viešųjų įstaigų įstatymo pakeitimas, taip pat atėjom su Viešojo administravimo įstatymo pakeitimais ir kitais būtiniais įstatymais, kurie buvo iš esmės būtini šalia būti pakete dėl biudžetinių įstaigų ir dėl viešųjų įstaigų. Tai buvo siekiama iš esmės į institucinę sąrangą, į šitų dviejų teisinių formų juridinius asmenis atnešti modernesnio, geresnio valdymui įtaką darančių valdymo elementų, korporatyvinio valdymo elementų ir tai buvo iš esmės dėl stebėtojų tarybos ir dėl valdybos atnešimo, dėl šiek tiek daugiau laisvės įstaigų vadovui suteikimo ir tai pagrindiniai buvo tikslai, pertvarkyti valdymą šitų įstaigų.

K: Ar buvo pasipriešinimas reformai, ir jeigu buvo pasipriešinimas, kas priešinosi?

I: Pasipriešinimo tikriausiai, mes, jeigu jis ir buvo, tai labai didelio neįsijautėm. Išoriniai subjektai nedarė jokios įtakos, neteikė tokių, sakykim, kardinaliai priešingų pasiūlymų, kai derinom teisės aktus, tai turbūt galima sakyti, kad iš esmės tų tokių išorinių veiksmų nebuvo. Taip, sistema pati iš savęs, ji nelabai suprato to atėjimo, nes ilgą laiką mes gyvenom, mes beveik trisdešimt metų su tuo reguliavimu, kuris buvo ir visi buvo pripratę prie tam tikro kitokio vienasmenio valdymo, tas kolegialaus elemento atėjimas į vieną ar į kitą vietą, jis nebuvo suprantamas. Bet subjektams išaiškinus iki galo procesą buvo pasiektas pritarimas jų. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad projektai buvo rengiami beveik du metus, jų derinimo procesas užtruko, jie buvo ne vieną kartą su institucijom derinami tam, kad tą aplinką mes prijaikintumėm, kad, pripratintumėm prie to naujo pokyčio.

K: Dabar norėčiau pereiti prie stebėtojų tarybų, kas turbūt yra vienas iš esminių reformos pokyčių. Biudžetinių įstaigų įstatymo 12 straipsnyje yra numatytos stebėtojų tarybos, nustatyta, kad biudžetinėje įstaigoje gali būti sudaroma stebėtojų tarybos. Koks buvo stebėtojų tarybų įvedimo tikslas, idėja?

I: Iš esmės, biudžetinės įstaigos teisinė forma, ji yra tokia, tokia labai, labai atrodo kaip ir aišku. Mes žinome, kad yra biudžetinės įstaigos, jos visą laiką turi steigėją, čia visą laiką santyčiai su

Vyriausybė arba su savivaldybės taryba ir čia atrodo, ką gali daugiau padaryti. Biudžetinės įstaigos teisinė forma yra labiausiai reglamentuota, mes turime labai daug imperatyvinių nuorodų, nuostatų, kur ten privalo vieną ar kitą daryti ir atrodo, ką jau čia galėtų daryti kolegialus organas. Ir jeigu būti atvirai, tai reikėtų atkreipti dėmesį, kad mūsų pirmi projektai pateikti subjektams derinti buvo su valdybomis biudžetinėse įstaigose, o ne tarybomis. Tuo metu buvo tokia sprendimo priėmėjo valia, kad pamėginti ieškoti to geriausio kolegialaus organo, kuris tiktų biudžetinei įstaigai. Ir pirmas ėjimas buvo su valdyba. Tai parodė, kad visiškai netinka biudžetinei įstaigai, būtent dėl tos priežasties, kaip ir viskas sureglamentuota. Ir pasirinkimas tarybos buvo sąlygotas to, kad vis dėlto esamam reglamentavime, nepaisant to, kad visko yra labai daug, mes turime įvairių kolegialių organų, kaip kolegijos elementus, mes turime vidaus auditą, kuris pataria vadovui, kaip išmintingai valdyti, bet steigėjui, savininko teises įgyvendinančiai įstaigai duoti tą nepriklausomą nuomonę apie biudžetinę įstaigą nėra tokio elemento. Tai atsirado biudžetinių įstaigų stebėtojų tarybos, kurių pagrindinis tikslas duoti nepriklausomą, nešališką informaciją steigėjui, savininko teises įgyvendinančiam asmeniui, apie tai, kaip gyvena biudžetinė įstaiga. Ir tai yra pagrindinis tikslas, ko buvo siekiama. Dėl to mes turime stebėtojų tarybos sudėtį labai panašią, kaip valdybose būna. Stebėtojų tarybos sudarymo pagrindai, principai labai panašūs, kaip yra korporatyviniame valdyme valdybai, bet ji šioje situacijoje, ji yra patarimoji, nėra valdymo organas, o yra patariamasis organas ir ji yra skirta savininko teises įgyvendinančiai įstaigai gauti tą informaciją. Atkreipsiu dėmesį, kad stebėtojų tarybai užduotį formuoja savininko teises įgyvendinanti įstaiga. Tai reiškia, jeigu savininko teises įgyvendinanti įstaiga nusprendė, kad, pavyzdžiui, Migracijos departamente reikia stebėtojų tarybos, ji kuria stebėtojų tarybą, daro narių atranką, organizuoja, moka atlygį, kuris yra nustatytas įstatyme, ir tuomet formuoja užduotis tarybai. Stebėtojų tarybos pasiūlymai yra rekomendacinio pobūdžio, bet tai yra nešališka informacija ir tokiu būdu yra sudaromos sąlygos greitai ir operatyviai gauti informaciją.

K: Tai, jeigu gerai suprantu, tai valdybų įsteigimui iš esmės stabdis buvo biudžetinių įstaigų forma ir tai neatitiko teisės aktų reikalavimų?

I: Jo, iš esmės, sakykim taip. Biudžetinė įstaiga yra taip sukonstruota, jau toks jos tas teisinis statusas, tas teisės aktais sureglamentuota įvairi biudžetinės įstaigos veikla, pradedant nuo lėšų planavimo, visokių taisyklių patvirtinimo, taip stipriai sureglamentuota, kad valdybai nėra galimybės nustatyti atsakomybių. Tai už ką gi atsakytų valdyba, jeigu viskas į biudžetinę įstaigą ateina per teisės aktus? Valdyba neturi erdvės veikti, už ką ji bus atsakinga? Nes negali atimti iš įstaigos vadovo klasikinių funkcijų. Tai tada mes sukurtumėm dalyką, kuris ne tai, kad padėtų mums plėtoti ar diegti korporatyvinio valdymo elementus, jis eliminuotų, nes mes tada padarytumėm dar labiau neįgalų biudžetinės įstaigos vadovą, o tuo tarpu turime tikslą jį sustiprinti. Tai čia iš esmės dėl pačios teisinės formos specifikos.

K: Gana plačiai stebėtojų tarybos nėra taikomos, pavyzdžiui, Prezidento, Vyriausybės, Seimo kanceliarijose, teismuose, ministerijose, savivaldybių biudžetinėse įstaigose. Kokia buvo idėja siauresnio taikymo? Ar stebėtojų tarybų taikymas nėra pernelyg siauras?

I: Stebėtojų tarybos įrankis yra čia kaip vaistas, ten, kur būtina. Buvo preciziškai įvertinama kiekvienas stebėtojų tarybos galimas veiklos laukas. Nagi, pavyzdžiui, paimkime tas tris mūsų kanceliarijas. Tai mes turim Seimą, Prezidentą, Vyriausybę. Tai dėl ko tenai, kam, kas būtų tas savininkas, kam duotų? Ir dėl kokių dalykų ji galėtų kažką daryti? Iš esmės, kanceliarijos yra skirtos aptarnauti arba padėti valdžios institucijai – Prezidentui, Seimui arba Vyriausybei vykdyti savo funkcijas. Tai kanceliarija pati iš savęs, ji neveikia, kaip, pavyzdžiui, mano pavyzdžiu duotas Migracijos departamentas, kuris daro kažkokias politikos įgyvendinimo veiklas. Tai kanceliarijų laukas tiesiog dėl veiklos specifikos, dėl įstaigų specialiosios paskirties, tiesiog stebėtojų taryba neveiktų. Tai nėra tikslo jos ir imperatyviai nurodyti. Tada jeigu žiūrėti, kas yra įstatyme įrašyta, teismai. Dabar vėlgi, teismai patys, mes žinom, kas yra teismai, tai yra viena iš valdžių, kolegialiai sprendimus priima teismai ir ką ten jos veiktų? Teismų kanceliarija, kuri yra, tai lygiai taip pat, jos kaip ir kitų kanceliarijų paskirtis. Nu, vėlgi, nėra lauko. Su savivaldybėmis – iš esmės savivaldybės galbūt kažkada ateityje ir galėtų tam tikra apimtim turėti stebėtojų tarybas, bet mes neturėtumėm kalbėti niekada apie savivaldybės administraciją, dėl to, kad savivaldybės administracija vėl, ji, jos tikslas yra užtikrinti savivaldybės funkcijų vykdymą ir ten dėl ko labai reikėtų labai stipriai pagalvoti, į kokią vietą integruoti. Būtų sunku nustatyti funkcijas ir santykius. Tai dėl tos priežasties tuose juridiniuose asmenyse, kur matėm, kad gali kilti praktinio taikymo problemų ir įrankis tiesiog neveikti, iš karto įstatymu sakome, kad ten jų nereikia. Jeigu tenai būtų tokia labai sėkminga Lietuvos patirtis čia keletu metų laikotarpį į priekį, ten, pavyzdžiui, po dešimties metų paaiškėja, kad galima kažkokį turėti rezultatą būtent ir stebėtojų tarybos, tai būtų galima svarstyti teisinio reguliavimo pokyčius, bet dabar tai eiti taip su pirmu įrankiu, tai nebūtų tikslinga. Tai pagrindinės priežastys buvo tokios. Mes manome, kad stebėtojų tarybos ir ministerijose lygiai taip pat. Mes, kaip ministerijos, formuojame politiką ir mes dirbame su Vyriausybe, ministerijos vadovas yra ministras, mes esame tas korpusas, kuris esame atsakingi už rezultatą. Ministerija gali formuoti stebėtojų tarybą savo valdymo srities įstaigose ir gauti iš ten pakankamai informacijos iš stebėtojų tarybos, tam, kad galėtų pakreipti savo politikos įgyvendinimą, užsitikrinti geresnės kokybės politikos įgyvendinimą ir panašiai. Tai būtent dėl tokių dalykų, lygiai taip pat, kaip ir statutinėse įstaigose. Žinant veiklos pagrindus, tai neturėtų tiesiog, neturėtų galimybės nei kokio sprendimo priimti, nei ką ten rekomenduoti, dėl pačios veiklos specifikos.

K: Šiek tiek pradžioje užsiminėte apie stebėtojų tarybų narius. Gal turite informacijos, kas daugiausiai sudaro stebėtojų tarybas? Ar nėra taip, kad dažnai būna, pavyzdžiui, jog ministerijų, kurioms yra pavaldžios įstaigos, ateina asmenys iš ministerijų ir galbūt vadovai

nemato prasmės tame, kadangi jie galbūt norėtų nepriklausomų stebėtojų, sakykim, ar nepriklausomų ekspertų?

I: Tai stebėtojų tarybos sudėtis yra, jeigu žiūrėti iš ko susideda stebėtojų tarybos, tai nepriklausomų asmenų tenai yra. Bet reikėtų kalbėti, yra teisė sudaryta, turėti nepriklausomus stebėtojų narius. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad šiai dienai mes neturime nei vienos stebėtojų tarybos. Ir čia turbūt kalbėti apie tai, koks praktinis, kokia praktinė patirtis šitoj vietoj, nu, mums tiesiog neišeina. Tai kol mes neturim atvejo, tol mes negalime kalbėti. Jeigu mes turėtumėm atvejus, galėtumėm kalbėti. Turbūt reikėtų kalbėti apie tai, kad įrankis naujas, įrankis reikalauja ištakliaus ir kaip socioumo susitaikymo su tuo, kad jisai gali duoti naudą. Tai kol kas mes turime tokią praktiką, kad šitas įrankis netaikomas.

K: O kokios galėtų būti to priežastys?

I: Aš manau, kad pirmiausia yra tas atsargus požiūris į pinigus. Vis dėlto, supratimas, kad už stebėtojų tarybos nario atlygį, darbas yra atlyginamas. Jis yra čia toks kaip psichologinis lūžis. Tai mes visi mėgstam turėti patarimą, bet labai institucijos nori turėti nemokamą patarimą. O čia mes sakome, kad turės būti sutartinių santykių sąlygotas atlygis, tai tas tikriausiai pirmas dalykas, kad neša institucijoms naštą. Ir reikėtų atkreipti dėmesį, kad stebėtojų tarybos išlaikymas yra steigėjo išlaidos. Tai nėra tos įstaigos išlaidos. Tai mes sakome, kad sukūrėme sąlygas steigėjui turėti visus įrankius, kurie leidžia jam gauti, tinkamai valdyti arba tinkamai užtikrinti savo tikslų pasiekimą, taip? Jeigu jam reikėtų, reikėtų turėti abejonių dėl vienos ar kitos valdymo srityje esančios įstaigos veiklos. Bet reikėtų atkreipti dėmesį, kadangi tai sąlygota finansinių poreikių, tai tas ir neįsigyvendina, tikriausiai kol kas panašiai taip. Kitas dalykas galėtų būti ir tai, kad kai nėra nei vienos praktikos, nu, nėra ir pasitikėjimo. Nes dabar atrodo, kad teisinės sąlygos yra, bet va, nu, nėra to, kuris galėtų būti pirma kregždė.

K: Ar matote kažkokių užuominų, kas galėtų būti ta pirma kregždė? Gal yra iniciatyvos iš kai kurių biudžetinių įstaigų?

I: Jo, girdisi. Yra toks keistas fenomenas, bet tenka girdėti, kad ir kai kurios pačios biudžetinės įstaigos norėtų, kad jos turėtų stebėtojų tarybą, kad pas juos būtų įsteigta. Ir kol kas nepavyksta suprasti kokiais tikslais, kaip jie argumentuotų tą va poreikį, kuris yra, ar tiesiog dėl to, kad tai yra naujas institutas ir norėtųsi jį pabandyti, ar tai yra iš tikrųjų galvoja, kad tai padėtų susitvarkyti su kažkokiomis vidinėmis problemomis, kurios yra ir panašiai. Tai tas yra, gal tas toksai girdisi labiau Vyriausybės įstaigų kontekste, kad būtų poreikis, bet Vyriausybės kanceliarija nėra pasirengusi išlaidauti ant stebėtojų tarybos narių atlygio, tai yra turbūt pagrindinė priežastis. Vidaus reikalų ministerijos kontekste neteko girdėti šioje kadencijoje, kad būtų svarstomas nors vienas atvejis. Praeitaj kadencijoje buvo svarstoma, bet taip ir nebuvo realizuota, dėl to, kad ta įstaiga, dėl kurios buvo svarstoma, po to tapo Vyriausybės įstaiga.

K: Čia Viešojo valdymo agentūros turbūt pavyzdys?

I: Jo, jo. Buvo tikslas steigti ten stebėtojų tarybą, bet jai pakeitus organizacinę formą, tapus Vyriausybės įstaiga, to buvo atsisakyta. Tai va, iš Vidaus reikalų ministerijos pusės, tai kol kas tiek. Dabar žinom, kad mes turim vis tiek pakankamai nors daugiau negu šimtą dienų dirba dabartinė Vyriausybė, bet vis tiek tai yra labai trumpas laikotarpis ir tikėtis to per tą trumpą laikotarpį, kad bus būtent va čia tas institutas bus taikytas, nu, turbūt dar *biškį* anksti. Aš galvoju, kad šių metų pabaigoje turbūt bus galima gal ir kažkokį tai tokį didesnį klausimą užduoti sociumui visam ir klausti, o tai ką jūs apie tai galvojat?

K: Dar noriu paklaust, kaip vertinate, ar stebėtojų tarybų atsiradimas yra susijęs su įstaigų vadovų atskaitomybės didėjimu? Ar tai menkai susiję dalykai?

I: Aš nesiečiau šito dalyko. Iš esmės pagrindinis dalykas, ko buvo laikomasi visos reformos pradžioje ir tas toks kaip vertybė, tai yra pasitikėjimas vadovais. Tai jeigu visas santykis, viso instituto, tiek biudžetinių įstaigų, tiek viešųjų įstaigų, tiek valstybės tarnybos statytas ant to, kad mes pasitikime vadovais. Būtent dėl šito ir atsirado kai kurios laisvės Biudžeto sandaros įstatyme, lėšų skirstymo kontekste, kuris ėjo biudžetinių įstaigų pakete. Būtent dėl to, kad mes pasitikime vadovais, tikime, kad jie yra nešališki, kompetentingi, atsakingi ir visokie tokie, į kuriuos reikėtų lygiuoti visiems. Tai dėl to tikrai ne, bet čia būtent ir susieta su savininko teisių kaip savininkas turi pasiekti rezultatą iš savo biudžetinių įstaigų, kurios veikia jo valdymo srityje. Ir būtent su tuo rezultato pasiekimu, nu, pavyzdžiui, galbūt yra svarstoma apie struktūrines pertvarkas vienoj ar kitoj biudžetinėj įstaigoj, bet nepakanka informacijos. Jeigu nepakanka informacijos tokiai pertvarkai daryti, tuomet paprasčiausias ir greičiausias ir labiausiai patikimas, tai yra nepriklausomas įrankis. Tai čia stebėtojų taryba, tai galėtų būti sukurta, kad ir trumpesniai laikotarpiui ir tada galėtų pasiekti savo tuos tikslus. Tai turbūt taip.

K: Užsiminėte apie Biudžetinių įstaigų įstatymo pakeitimus, kuriais išplėsta biudžetinės įstaigos vadovo kompetencija, pavedant jam nustatyti biudžetinės įstaigos struktūrą, darbuotojų pareigybių sąrašą ir darbo apmokėjimo sistemą. Kaip vertinate, ar šis pokytis yra realus, ar įstaigų vadovams suteikta daugiau laisvės, ar tai nėra esminis pokytis, sakykim?

I: Aš manau, kad tai yra esminis ir didelis pokytis. Tam tikra prasme, ir kaip ten, pareigybių sąrašo tvirtinimai ir visa kita, ir biurokratijos mažinimo dalykai, tas iliustruoja tą pasitikėjimą realų. Vėlgi, biudžeto skirstymo klausimai, jie irgi iliustruoja pasitikėjimą. Tai yra esminis pokytis ir tai turbūt yra vienas iš tų tokių kaip demokratiškiausių ir tokių teisingiausių pokyčių.

K: Dar norėčiau pereiti prie sankcijų ir paskatų aukštesniojoje valstybės tarnyboje. Kaip vertinate, ar aukštesniojoje valstybės tarnyboje veikia sankcijų mechanizmas? Ar jis yra realus? Ar nėra taip, jog, sakykim, vidutiniškai ar prastai dirbantys įstaigų vadovai gali tęsti savo darbą ir jiems nėra taikomos sankcijos?

I: Aš laikausi nuostatos visą laiką, nepaisant, ar tai yra įstaigų vadovai, ar tai yra valstybės tarnautojai, bet aš laikausi nuostatos, kad viešajame sektoriuje dirba atsakingi, protingi žmonės ir su ta nuostata galvoju, kad įstaigos vadovas – yra santykis tarp įstaigos vadovo ir jo vadovo ir yra santykis tarp įstaigos vadovo ir jo pavaldinių. Tai aš vėlgi galvoju, kad gamtoje yra pavienių atvejų, kai įstaigos vadovai dirba neefektyviai, nerezultatyviai, galbūt daro vienokias ar kitokias žalas įstaigai, bet tai nėra dažni atvejai. Ir aš pasitikiu sistema ir galvoju, kad yra atsvarų sistema, kuri neša atsakomybes už tai. Laikytis nuostatos, kad yra visuotinis, nežinau, nebaudžiamumas, visi čia dirba *bele* kokie, nu, aš nesusidūrusi sistemoje su tokiais žmonėmis, kurie būtų iš esmės kenkėjiški. Tai čia turbūt, jeigu kalbėt apie tą, tai apie tą tokį kaip sakytumėm, kad darom prielaidą, kad viešajame sektoriuje dirba nekompetentingi, nepadorūs žmonės, tai tada mes turėtumėm turėti labai aiškius pavyzdžius, kurie tai iliustruotų ir mėgint tada apie tai, ar jiems už tai kas nors būna blogai, ar nebūna. Ir per konkretų pavyzdį. Nes su tuo visuotiniu, aš esu įsitikinusi ir tiek, kiek aš žinau teisės aktus, tai teisės aktai yra pakankamai griežtai suregulavę atsakomybės klausimą ir sąlygas taikyti tą atsakomybę. Tai jeigu mūsų didelėje sąrangoje pasiklysta, pasitaiko vienas ar kitas nepakankamai kažkieno lūkesčius atitinkantis arba nusižengiant teisės aktais dirbantis vadovas, tai labiau išimtis negu taisyklė.

K: Dabar dar pereinant prie paskatų. Turbūt pagrindinė paskata vadovams yra didesnis atlyginimas. Su viešojo valdymo reforma buvo deklaruojama, kad aukštesniesiems valstybės tarnautojams turi būti mokamas konkurencingas atlyginimas, netgi ir lyginant, su atlyginimu privačiame sektoriuje. Ar matote kažkokius aukštesniųjų valstybės tarnautojų atlyginimo pokyčius?

I: Net negaliu čia pasakyti, nes visiškai neturiu, jokios analitinės informacijos apie tą darbo užmokesčio failą, kaip jisai ten keitėsi. Aš tik iš to, kiek esu prisidėjusi prie to atlygio politikos formavimo dalykų ir iš to, kad vadovas turi teisę nusistatyti tą atlygio politiką ir panašiai. Aš mačiau, kaip tas sukasi ir kiek tas duoda laisvės, kartu streso nuo tos didelės laisvės, nes tas irgi atsakomybė vadovam. Bet kiek tas pasikeitė ir kiek deklaruojant tą vadovo svarbą, jam buvo suteikta tos materialinės paskatos. Kad būti tiek pat gerai apmokamam, kiek versle, tai negaliu atsakyti, nes tikrai neturiu analitinės jokios medžiagos ir ta mūsų veikla, nu čia *biškį* ne tie žmonės, mes apie įstaigas.

K: Taip, suprantu. Dabar toks gal apibendrinantis jau klausimas. Kaip vertinate, ar viešojo valdymo reforma sustiprino aukštesniųjų valstybės tarnautojų korpusą? Galbūt aukštesnioji valstybės tarnyba pasidarė patrauklesnė?

I: Aš manau, taip, jau vien dėl to, kad visu pertvarkos laikotarpiu buvo labai teigiamai pozicionuojama valstybės tarnyba ir aš, manau, kad ir iš tų pokyčių, kuriuos realiai stebiu, tai tikrai taip. Dabar klausimas, kas atsitiks su tais pažangiais vadovais, kurie atėjo į sistemą ir kaip jie pabuvę sistemoje norės tą sistemą tobulinti, norės išlikti sistemoje ir negrįžt atgal. Čia turbūt apie tai

klausimas. Bet kad įvykęs yra pokytis teigiamas, tai faktas. Nes per visą pokyčio laikotarpį, kol buvo pradėta kalbėti, kad bus tas pokytis iki tol, kol buvo priimti teisės aktai, iš tikrųjų buvo labai daug teigiamos komunikacijos apie valstybės tarnybą. Tai aš, manau, kad iš tikrųjų prisideda prie to vertės kūrimo.

Summary

Accountability of Senior Managers in Lithuania

This Master's thesis examines accountability and responsibility in senior managers in Lithuania. The 18th Government of the Republic of Lithuania implemented a reform of public governance. The question was whether the reform of public governance had created effective measures to ensure the responsibility and accountability of senior managers. It was also unclear what loyalty and accountability relationships were developing between politicians and senior managers. The relationship between politicians and senior managers has been analysed using the theory of public service bargains and stewardship theory. It assesses whether the currently prevailing relationships between senior managers and politicians are consistent with the types of loyalty and bargains envisaged by the theory of public service bargains. The public service bargains model provides a fairly robust explanation of the trends in the Lithuanian public sector.

The aim of this paper is to analyse whether the change/adoption of the senior managers' corps model has changed the accountability of senior managers, and to explain how relations in the senior managers' corps are changing.

The objectives of the paper are: 1) to analyse whether the reform of public governance has affected the accountability and responsibility of senior managers; 2) to determine how the relationship between senior managers and politicians has changed after the reform of public governance; 3) to examine how accountability is most evident in the senior managers' corps in Lithuania; 4) to assess what type of public service bargains are predominant in the Lithuanian senior managers' corps. The Master's thesis includes a case study and interviews with senior managers, civil servants, former decision-makers, legislation and case law.

The reform of public governance has changed the accountability of senior managers. Senior managers have an obligation to the politician to meet objectives and expectations and to explain why they are behaving as they do. The politician assesses the behaviour of the senior manager and decides whether to encourage or punish the senior manager after the assessment. Accountability of senior managers is manifested through the actual relationship between senior managers and politicians. In Lithuania, the accountability of senior managers is mainly manifested through three instruments: agreements on the state's objectives and expectations, supervisory boards and remuneration.

The paper puts forward three hypotheses. The first hypothesis, that the relationship between senior managers and politicians has changed because of the public governance reform, as the reform introduced or strengthened measures such as agreements on public goals and expectations or supervisory boards, which have strengthened the accountability and responsibility relationship, has been partially confirmed. Public governance reform has affected the relationship between senior

managers and politicians. The public governance reform has led to greater trust in senior managers and more freedom in decision-making. With greater freedom and trust in senior managers has come greater accountability and responsibility. However, one of the significant instruments of the public governance reform, supervisory boards, are practically non-existent in budgetary institutions. Supervisory boards are supposed to reinforce the accountability of senior management, but the practical absence of this institution makes it impossible to assess changes.

In the Lithuanian senior managers corps, public service transactions are moving towards the Principal-Agent type, as agreements clearly set out the expectations and aspirations of politicians and require the senior manager to deliver, and politicians have greater freedom to decide on the remuneration of senior managers. The second hypothesis, that the type of loyalty of senior managers has shifted from hierarchical to individualistic following the public governance reform, is confirmed in this case, as the political and legal environment, as well as the innovations introduced by the public governance reform (e.g. agreements on the state's objectives and expectations, supervisory boards), have led to the strengthening of the role of the 'doer' in the senior managers corps. The senior manager has to deliver on the goals and expectations set by the politician.

The third hypothesis, that the public governance reform has strengthened the mechanism for assessing senior managers' performance, but that the actual accountability of senior managers has remained limited due to the established practice of non-sanctioning, has been confirmed. Performance evaluation has been strengthened with the public governance reform by introducing agreements on and monitoring of state objectives and expectations. The public governance reform has given greater flexibility in the remuneration of senior managers, but the actual level of pay depends on the position of the politician taking up the post. Politicians are often reluctant to take the risk of dismissing senior managers because they are uncertain about possible legal action. It should be noted that politicians impose not only formal but also informal sanctions that influence senior managers, such as salary reductions, exclusion from relevant missions and other similar measures.