

Vilniaus universitetas
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

VIEŠOSIOS POLITIKOS ANALIZĖS MAGISTRO PROGRAMA

SIGITAS MAJAUSKAS

II kurso, 1 grupės studentas

**SKANDALŲ ĮTAKA VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ AUTONOMIJAI,
KONTROLEI BEI VALDYMO TOBULINIMUI: BENDROJO PAGALBOS CENTRO
ATVEJIS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė dėst. V. Pukinaitė

Vilnius, 2018 m.

Magistro darbo vadovo išvados dėl darbo gynimo:

.....
.....
.....

.....

(data)

.....

(parašas)

.....

(v., pavardė)

Magistro darbas įteiktas gynimo komisijai:

.....

(data)

.....

(Gynimo komisijos sekretoriaus/ės parašas)

Magistro darbo recenzentas/ė:

.....

(v., pavardė)

Bakalauro/magistro darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....

Komisijos pirmininkas/ė:

Komisijos nariai:

***Majauskas S. SKANDALŲ ĮTAKA VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ
AUTONOMIJAI, KONTROLEI BEI VALDYMO TOBULINIMUI: BENDROJO PAGALBOS
CENTRO ATVEJIS***

Viešosios politikos analizės specialybės, magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovė V. Pukinaitė. – Vilnius, 2018. – 77 p.

Reikšminiai žodžiai: organizacijos autonomijos ir kontrolės lygis, veiklos fiasko, skandalas, politikų reakcija, veiklos tobulinimas, organizacijos vadovų elgesys.

Šiame darbe analizuojama Bendrojo pagalbos centro (BPC) organizacinė reakcija didelį skandalą sukėlusios „Dembavos tragedijos“, kai Dembavoje buvo išprievartauta ir gyva sudeginta septyniolikmetė. Septyniolikmetės paieškai buvo mestos didžiulės policijos pajėgos, tačiau merginos surasti laiku taip ir nepavyko. Tokioje situacijoje organizacija galėjo nepripažinti savo kaltės, imituoti veiklą siekdama užglaistyti skandalą ar kaip kitaip vengti atsakomybės ir tokiu būdu buvo galima pakenkti organizacijos tikslams ir reputacijai ateityje. Darbe surinkti duomenys leido nustatyti, kad BPC organizacija, būdama smarkiai suvaržyta griežtų reglamentų, veikė racionaliai ir sugebėjo išlaikyti aukštesnį personalo strateginės, valdymo autonomijos lygį, nei buvo iki „Dembavos tragedijos“.

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas magistrinio darbo planas yra:

1. Atliktas mano paties 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.

Sigitas MAJAUSKAS

(parašas)



TURINYS

Įvadas	7
1. Teorinis analizės pagrindas.....	12
1.1. Organizacijų teorija.....	12
1.2. Skandalas kaip komunikacinis reiškinys.....	19
2. Kontrolės priemonės, vykdomos valstybinėse tarnybose.....	20
3. Darbo metodika	22
4. BPC veikla prieš ir po Dembavos įvykio.....	25
4.1. Įvykio kontekstas ir eiga.....	25
4.2. Reakcija, politikų įsikišimas po skandalo.....	28
4.3. BPC struktūra ir PC teisinis reglamentavimas.....	29
4.4. Sąveikos reikalų koordinavimas.....	35
5. Įvykio pasekmės BP centrui	37
5.1. Ieškinys BPC ir Lietuvos valstybei.....	38
5.2. BPC reakcija į skandalą ir veiklos rezultatai.....	38
Išvados	48
Literatūros sąrašas	50
Santrauka	54
SUMMARY.....	55
Priedai	56

Lentelių, paveikslų ir priedų sąrašas

Lentelė 1. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų autonomijos ir kontrolės lygis	13
Lentelė 2. Bendrojo pagalbos centro (BPC) organizacijos autonomijos ir kontrolės dinamika prieš ir po įvykusio skandalo	46
Paveikslas 1. Darbo struktūra	8
Paveikslas 2. Naujosios viešosios vadybos doktrinos principai.....	16
Paveikslas 3. Viešojo valdymo doktrinų kaita bėgant laikui.....	17
Paveikslas 4. Organizacijos reakcijos trajektorija į rezonansinį įvykį po veiklos fiasko ar politinės nesėkmės.....	18
Paveikslas 5. Pasitikėjimo valstybės tarnyba tyrimo modelis.....	21
Paveikslas 6. Howlett veiklos fiasko arba politinės nesėkmės tipologija.....	24
Paveikslas 7. Pusiaus struktūruoto interviu su BPC vadovais atvaizduota atsakymų kreivė.....	41
Paveikslas 8. Ataskaitų dažnumas.....	43
Paveikslas 9. Veiklos planavimo instrumentai.....	43
Paveikslas 10. Personalo strategija.....	44
Paveikslas 11. Savarankiškas biudžetų perkėlimas.....	44
Paveikslas 12. Veiklos kriterijų vertinimo dažnis.....	45
Paveikslas 13. Vadovo skyrimo ir atleidimo mechanizmas.....	45
Paveikslas 14. Sankcijų apibrėžtumas.....	46
Priedas 1. Pusiaus struktūruotas interviu su BPC viršininku	56
Priedas 2. Pusiaus struktūruotas interviu su BPC viršininko pavaduotoju	60
Priedas 3. BPC 2014-ųjų metų veiklos plano ataskaita.....	64

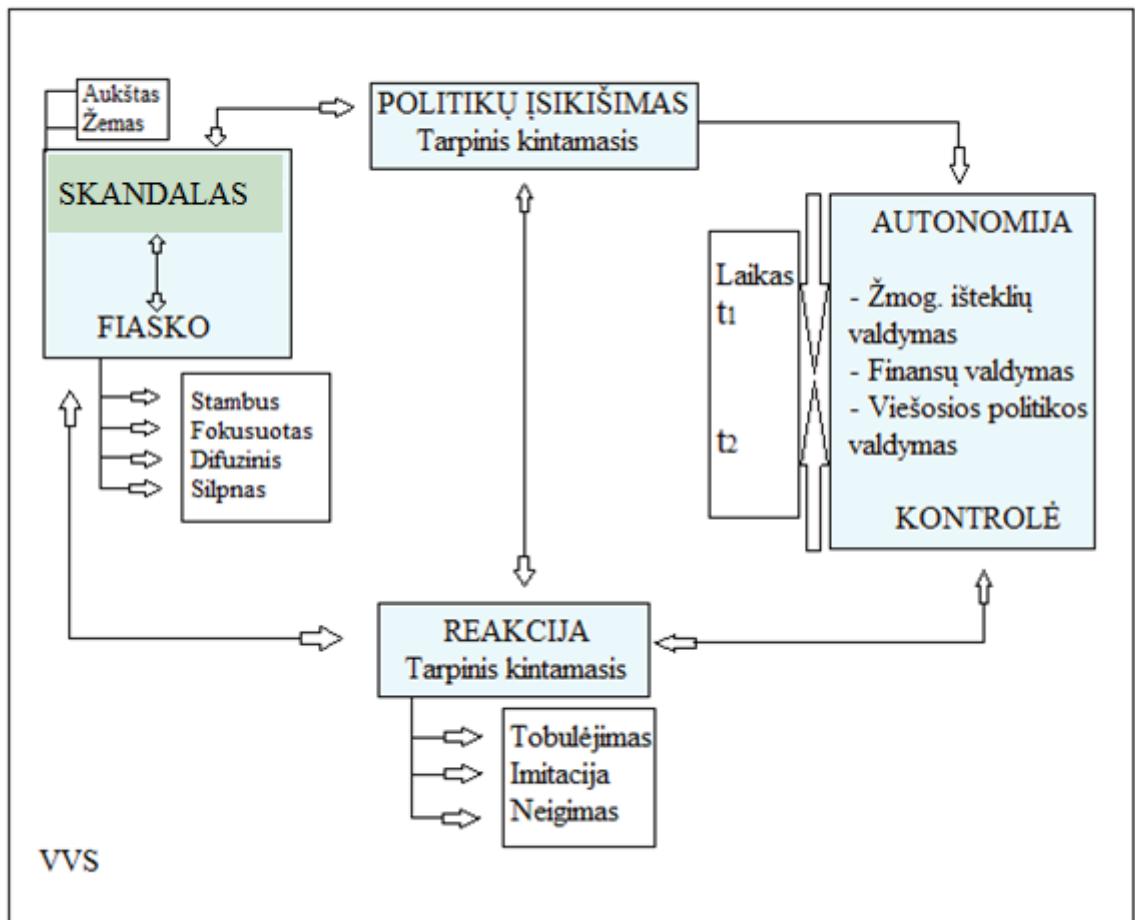
Įvadas

Viešųjų institucijų veiklai įtakos turintys veiksniai skiriasi nuo privataus sektoriaus institucijų efektyvumo sąlygų ir veiksnių, nes viešosios institucijos veikia kitokioje nei privačių struktūrų aplinkoje. Viešųjų institucijų misija ir funkcijos yra oficialiai patvirtintos, jų veikla yra daug atviresnė visuomenės kontrolei, konkretesnės veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių. Gana skirtingi yra ir veiklos vertinimo kriterijai. Keliama darbe **problema** ir kyla iš tokių veiksnių. Visi nori, kad viešosios institucijos veiktų efektyviai ir užtikrintų gerus veiklos rezultatus. Tokio pat efektyvumo laukiame ir socialinės apsaugos, viešosios tvarkos ir saugumo srityse.

2013 m. rugsėjį visą Lietuvą sukretė istorija, kai Dėmbavoje buvo išprievartauta ir gyva sudeginta septyniolikmetė. Septyniolikmetės paieškai buvo mestos didžiulės policijos pajėgos, tačiau merginos surasti laiku taip ir nepavyko. Šiaulių BPC skyriui priklausančio Panevėžio padalinio operatorė šeštadienio ankstų rytą bendravo su 17-mete mergina, kuri prašė suteikti jai pagalbą, tik nežinojo, kur esanti. Operatorė su skambinusia mergina bendravo apie valandą, iki merginos mirties. Šis skaudus įvykis sukėlė didelį skandalą ir kaltinimus Bendrajam pagalbos centrui (BPC), kad nesugebėjo nustatyti nusikaltimo vietos ir neperdavė tikslių koordinacinių gelėjimo tarnyboms. Šio **darbo objektas**- išnagrinėti, kokią įtaką šis skandalas padarė BPC autonomijai, institucijos kontrolei ir kokias išvadas iš to galima daryti. Darbo struktūra pavaizduota 1 paveiksle:

1 Pav. Darbo struktūra

ANALIZĖS VIENETAS-ORGANIZACIJA



Šaltinis: sudaryta autoriaus

Viešosios organizacijos vis labiau praranda patrauklumą ir konkurencingumą kaip darbovietę, piliečiai skundžiasi dėl aptarnavimo kokybės, vadovaujančiam personalui dažniausiai trūksta „vadybiškumo“ ir ekonomikos žinių, todėl finansai išleidžiami ne racionaliai ir neefektyviai¹. Taip pat abejonių kelia ir tiekiamos viešosios paslaugos patikimumas, kokybė bei efektyvumas ir ypač kilus skandalui susijusiu su konkrečios organizacijos veikla². Viešajame sektoriuje kyla politikos ir administracijos priešprieša, nes politikai čia tampa savininkais, o tarnautojai – jų agentais.³ Atskaitomybė, kaip teigia W. Parsons, šiais laikais tapo problemine, nes šalia senųjų hierarchinių paslaugų teikimo sistemų ėmė rasti naujosios, rinkos principais paremtos, sistemos. Valstybinės agentūros tampa specializuotos, vietos valdžia linksta priešintis centrinės

¹ Parsons, W. *Viešoji politika*. Vilnius: Eugrimas, 2001, p.302.

² Parsons, W. *Viešoji politika*. Vilnius: Eugrimas, 2001, p.302.

³ Parsons, W. *Viešoji politika*. Vilnius: Eugrimas, 2001, p.302.

valdžios priimamiems sprendimams, todėl kontroliuoti ją tampa vis sunkiau. Visos organizacijos savyje turi tiek rinkos, tiek biurokratizmo, tiek bendruomeniškumo elementų.⁴

Naujausiame „PwC“ tyrime „Viešojo sektoriaus ateitis“ (*angl. „Future of Government“*) reziumuojama: „[...] ateities viešojo sektoriaus organizacijos turės keisti savo veiklos principus; tapti gyvybingesnėmis, prisitaikyti prie pokyčių, kurti ir plėtoti naujus veiklos modelius, kad atitiktų kintančius visuomenės poreikius. Vyriausybės ir viešojo sektoriaus lyderiai atlieka pagrindinį vaidmenį šiuo pokyčių laikotarpiu, todėl jie turėtų tinkama linkme nukreipti institucijų veiklą ir nustatyti aiškia ir dinamišką ateities viziją⁷. Vienas didžiausių iššūkių yra surasti naujų vadovavimo ir veiklos organizavimo būdų, kaip tinkamai užmegzti strateginį bendradarbiavimą ir partnerystę su kitais visuomenės sluoksniais ir suinteresuotomis šalimis, efektyviai panaudojant informacines technologijas. Norint, jog ši vizija būtų įgyvendinta, „PwC“ organizacijoms rekomenduoja pirmiausia įvertinti save per tris skirtingas prizmes, kurios padėtų nukreipti jų veiksmus. Tokios prizmės tai būtų koncentracija į piliečius (efektyviai, priimtinomis sąnaudomis ir laiku patenkinti piliečių poreikius), vidinis ir išorinis balansas (užtikrinti pusiausvyrą tarp vidinio organizacijos efektyvumo ir kokybiško išorinio augimo), rezultatų nuoseklumas (strategiškai kurti ilgalaikę vertę visuomenei, valdant tam reikalingus socialinius, aplinkosaugos, kultūrinius ir kitus išteklius) Be to, siekiant į rezultatus orientuotos elgsenos, išskiriamos keturios pagrindinės savybės, kuriomis turėtų pasižymėti pirmaujančios viešojo sektoriaus ateities organizacijos, t.y. budrumas (sugebėjimas numatyti aplinkybes, prisitaikyti, greitai ir efektyviai reaguoti į pokyčius). Novatoriškumas (sugebėjimas generuoti idėjas ir kurti veiksmingus jų įgyvendinimo modelius), interaktyvumas (sugebėjimas bendradarbiauti su visais sektoriais ir organizacijomis, paslaugas suteikti pasitelkiant partnerystę, bendrą riziką, kūrybą, projektus) bei skaidrumas (sugebėjimas prisiimti atsakomybę už veiksmus ir jų pasekmes, kuomet pasitikėjimas ir skaidrumas šiandienos pasaulyje yra sumenkę).⁸

Lietuvos viešojo valdymo reformoms labiau tinka po-NVV doktrina, kurios sprendimai geriau atitinka Lietuvos kontekstą ir problemas, o šių sprendimų įgyvendinimas užsienio šalyse sukėlė mažiau šalutinių padarinių[...]¹⁶ Kadangi NVV doktrina nedavė gerų rezultatų žemyninės Europos

⁴ Parsons, p.437-438.

³ Cesiulis, A., Gylienė, I., „Viešojo sektoriaus ateitis“. <http://www.pwc.com/lt/lt/press-rm/articles/straipsnis-13-07-03.html> [Žiūrėta 2016-10-10]

⁸ Cesiulis, A., Gylienė, I., „Viešojo sektoriaus ateitis“. <http://www.pwc.com/lt/lt/press-rm/articles/straipsnis-13-07-03.html> [Žiūrėta 2016-10-10]

¹⁶ Ten pat (67-69psl.)

šalyse, jos sprendimai mažai atitinka Lietuvos problemas ir nėra tvirtų įrodymų, jog NVV gali efektyviai veikti Lietuvoje, viešojo valdymo reformų metu ją siūloma taikyti ribotai ir selektyviai.¹⁷ Nesant aiškaus viešojo valdymo reformos pagrindimo gali būti sunku informuoti politikus, valstybės tarnautojus ar kitas suinteresuotas grupes apie reikalingus viešojo valdymo pokyčius, pasiekti politinį sprendimų priėmėjų ir kitų suinteresuotų grupių sutarimą. Nors šiame darbe nagrinėjant organizacijos lygmenį labiau tiktų tyrimai remiantis svarbiausiomis viešojo administravimo paradigmomis (tradicinė biurokratinė sistema, naujoji viešojo vadyba (NVV) bei po-NVV), valstybės valdomos įmonės (toliau VVI) veiklos efektyvumas nagrinėjamas per įmonių kontrolės ir autonomijos prizmę siekiant suformuoti analitinį modelį, kuris galėtų būti pritaikytas Lietuvoje vykdomai VVI valdymo reformai ir jos poveikiui analizuoti.

Kontrolės ir autonomijos santykį nagrinėjant NVV paradigmos principais reikia pabrėžti, jog didesnė autonomija duoda galimybę įmonės vadovybei geriau išnaudoti savo organizacinius gebėjimus, efektyviau taikyti inovatyvius metodus valdant VVI, o tai savo ruožtu leidžia efektyviau išnaudoti materialinius ir žmogiškuosius išteklius VVI tikslams pasiekti. Nepaisant to, kontrolė yra būtina, siekiant užtikrinti ne tik organizacijos lygmens, bet ir ūkio šakos ir /ar valstybės interesus. [...]¹⁸

Tikslas sukurti tokią institucinę sąrangą (sistemą) iš tiesų vertas dėmesio, tačiau labai sudėtingas įgyvendinti. Šiam tikslui pasiekti netinka tiesiog sumaišyti vadybos ir ekonomikos įžvalgų, nes šie mokslai iš esmės nesuderinami. Ekonomika nagrinėja sistemas, kuriose tvarka atsiranda iš proceso pati savaime, jas vairuoja „nematoma“ ranka. Reikia sudaryti tokias sąlygas, kad savo įsivaizduojamą naudą gerinantis biurokratas kartu didintų ir visuomenės gerovę. Kaip teigia J. Buchanan, „kadangi asmenys siekia maksimizuoti savo pačių naudą, institucijos turi būti sukurtos taip, kad individualus elgesys tarnautų tiek didelės tiek mažos, tiek nacionalinės, tiek vietinės grupės interesams.¹⁹

Mažesnis *ex ante* autonomijos ir *ex post* kontrolės laipsnis būdingas kontinentinėms Europos šalims, tradicinėms vėberinėms biurokratijoms, turinčioms teisinės valstybės tradiciją. Išankstinė kontrolė reiškia, jog kontrolė vykdoma *a priori* pritariant planuojamiems organizacijos veiksmams bei vykdomai politikai ir kontroliuojant organizacijos vadovų skyrimą. Tuo tarpu paskesnioji (*ex post*)

¹⁷ Nakrošis, V., *Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą?* Politologija, 2011/1 (61; 65psl.)

¹⁸ Jurkonis, L., *Valstybės valdomų įmonių valdymo kontrolės ir autonomijos poveikis veiklos efektyvumui.* Politologija, 2012/2 (66).

¹⁹ Tumėnas, A., *Naujoji viešojo vadyba ir jos mitai.* Viešojo politika ir administravimas. 2008 (25). http://www.mruni.eu/upload/iblock/334/5_a.tumenas.pdf [Žiūrėta 2017-03-10]

kontrolė siejama su NVV principų taikymu, kadangi kontrolė vykdoma per organizacijos tikslų ir uždavinių nustatymą, tikslų pasiekimo koordinavimą ir vertinimą, paskatų ir sankcijų sistemą.

Vienas iš NVV tikslų buvo didinti vadybinius organizacijų pajėgumus, didinant *ex ante* autonomiją ir *ex post* kontrolę. Taigi, Organizacijos Kontrolės mastas parodo, kiek organizacijos yra kontroliuojamos įgyvendinamos savo veiklą, kiek griežtai prižiūrimas numatytų veiklos rodiklių pasiekimas, tikslingas lėšų panaudojimas, kaip dažnai atliekami veiklos auditai.

Akademinės diskusijos kontekste autonomijos ir kontrolės lygmens egzistavimo klausimas yra labai aktualus ir plačiai nagrinėjamas tiek užsienio autorių, tiek Lietuvoje.²⁴ Teigiama, kad, norint geriau įvertinti įvairių (ES ir nacionalinių) veiksmų įtaką viešojo administravimo pokyčiams, reikia kompleksiškesnės viešojo administravimo sričių analizės.²⁵

Dėl plataus viešojo administravimo objekto ir duomenų prieinamumo šiame darbe pasirinkti du konkretūs tarpusavyje susiję viešojo administravimo klausimai²⁶ – institucinė sandara ir organizacijų valdymas bei Valstybės tarnyba (t.y. pusiau autonominių agentūrų steigimas, jų vadybinė ir viešosios politikos autonomija, taip pat jų išankstinė ir paskesnė kontrolė, bei vadovaujamas pareigas einančių valstybės tarnautojų politizacija arba profesionalumas). Nors šie klausimai buvo nagrinėti Lietuvoje²⁷ ir kitose Vidurio ir Rytų Europos (toliau – VRE) šalyse²⁸, ankstesniuose tyrimuose ES poveikis šioms pokyčiams nebuvo pagrindinis klausimas. Šiuos klausimus VRE šalyse savo darbuose daugiausia nagrinėjo J. H. Meyer-Sahlingas – akcentavo vyriausybės pokyčių įtaką valstybės tarnybos politizacijai²⁹, taip pat A. Dimitrova³⁰ – ji teigė, kad valstybės tarnybos profesionalumas

²⁴ Nakrošis V., Martinaitis Ž., *Lithuanian Agencies and Other Public Sector Organisations: Organisation, Autonomy, Control and Performance*, 2011.

²⁵ Nakrošis V., Bankauskaitė-Grigaliūnienė S., *Lietuvos viešojo administravimo pokyčiai ir Europos Sąjungos poveikis: agentūrizacija ir depolitizacija*, *Politologija*, 2014/4 (76)

²⁶ Nors nagrinėjant ES įtaką viešojo administravimo srityje buvo pažymėta, jog ES horizontali įtaka pasireiškė per vidaus auditą, išorės veiklos auditą ir daugiametį biudžetą, ES bendrai finansuojamų programų priežiūrą ir vertinimą, šis klausimas šiame straipsnyje nenagrinėjamas – jis vertas atskiros ES poveikio studijos (Vilpišauskas, Nakrošis).

²⁷ Nakrošis, V., Martinaitis, Ž., *Lithuanian Agencies and Other Public Sector Organisations: Organisation, Autonomy, Control and Performance*, 2011.

²⁸ Randma-Liiv, T., Nakrošis, V., Hajnal, G., „*Public Sector Organization in Central and Eastern Europe: From Agencification to De-agencification*“, *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 2011, special issue, p. 160–175; Bouckaert G., Laegreid P., van Thiel S., Verhoest K. (eds.), *Government Agencies: Practices and Lessons from 30 Countries*, Houdmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.

²⁹ Meyer-Sahling, J.-H., „*The Changing Colours of the Post-Communist State: The Politicisation of the Senior Civil Service in Hungary*“, *European Journal of Political Research* 47, 2008, p. 1–33; Meyer-Sahling, J.-H., Veen, T., „*Governing the Post-Communist State: Government Alternation and Senior Civil Service Politicisation in Central and Eastern Europe*“, *East European Politics* 28 (1), 2012

³⁰ Dimitrova, A., „*Europeanization and Civil Service Reform in Central and Eastern Europe*“, Schimmelfennig, F., Sedelmeier, U. (eds.), *The Europeanization of Central and Eastern Europe*, Ithaca: Cornell University Press, 2005.

didėja dėl ES įtakos. Nors Lietuvoje 2014 m. išėjo specialusis žurnalo „Politologija“ numeris viešojo sektoriaus organizacijų vadovų kaitos ir politizacijos tema, jame ES poveikis taip pat nebuvo nagrinėjamas. Šių dviejų konkrečių sričių pasirinkimas naudingas dėl kelių priežasčių. Pirma, stojant į ES jos institucijos darė didžiausią įtaką šioms viešojo administravimo sritims. Antra, jose ES reikalavimai buvo skirtingi: depolitizacija buvo ES politinio sąlygiškumo dalis, kuri, įstojus į ES, nėra taikoma daugelyje VRE šalių (išskyrus Rumuniją ir Bulgariją), o agentūrizacija yra specifinių *acquis* nuostatų, taikomų ir išsiplėtus ES, dalis. Trečia, tai leidžia tinkamai suderinti analizės apimtį ir gylį, siekiant ne tik aprašyti pokyčius, bet ir juos paaiškinti, nustatant ES poveikį.[...]³¹

Lietuvoje yra atlikti išsamūs 1990-2010 m. laikotarpio viešojo sektoriaus organizacijų tyrimai, susiję su autonomija ir kontrole, lyginant jas tarpusavy ar skirtingais periodais ³². Tačiau šio **darbo tikslas** - tirti organizacijos lygmenyje išnagrinėti, kaip po veiklos fiasko ar politinės nesėkmės, sukėlusios viešą skandalą, sureaguoja organizacija, ir kokias tai turi pasekmes, po tam tikro laiko t.y. ne mažiau kaip 12 mėn., organizacijos autonomijai ir kontrolei. Šiame magistro darbe remiamasi teorine, Lietuvos institucijų medžiaga bei bus analizuojamas konkretus Bendrojo pagalbos centro (BPC) atvejis.

Šio darbo uždaviniai:

1. Identifikuoti organizacijų autonomijos ir kontrolės lygį prieš ir po skandalų, rezonansinių įvykių.
2. Analizuoti organizacijos elgesį po veiklos fiasko ar politinės nesėkmės, sukėlusios tam tikrą skandalą.
3. Identifikuoti organizacijos veiklos veiksnius, kurie nulėmė autonomijos ir kontrolės lygį.
4. Analizuoti politikų kaip tarpinio kintamojo įsikišimą į organizacijos veiklos efektyvumą.

1. Teorinis analizės pagrindas

1.1. Organizacijų teorija

V. Nakrošio ir Ž. Martinaičio darbe pateiktoje lentelėje apibendrinamos Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos su įvairių autonomijos ir kontrolės matavimo lygiu.⁴⁵

³¹ Nakrošis, V., Bankauskaitė-Grigaliūnienė, S., „Lietuvos viešojo administravimo pokyčiai ir Europos Sąjungos poveikis: agentūrizacija ir depolitizacija“, *Politologija*, 2014/4 (76), 158-159psl.

³² Nakrošis V., Martinaitis Ž., *Lithuanian Agencies and Other Public Sector Organisations: Organisation, Autonomy, Control and Performance*, 2011.

⁴⁵ Nakrošis, V., Martinaitis, Ž., „Sunrise” and “sunset” of Lithuanian agencies” (2010).

<https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0a>. –*Žiūrėta 2016-11-20*

Lentelė 1. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų autonomijos ir kontrolės lygis

Parametras	Vertinimas	Įrodanti medžiaga
<i>Ex ante autonomija</i>		
Strateginė personalo valdymo autonomija	Mažiau nei pusė organizacijų turi strateginės personalo valdymo autonomijos	28% organizacijų gali savarankiškai nustatyti taisykles ir reglamentus, susijusius su darbo užmokesčiu 49% organizacijų gali savarankiškai nustatyti taisykles ir nuostatus dėl skatinimo 41% organizacijų gali savarankiškai nustatyti taisykles ir reglamentus, susijusius su priėmimu į darbą 38% organizacijų gali savarankiškai nustatyti taisykles ir reglamentus, susijusius su atleidimu iš darbo
Veiklos personalo valdymo autonomija	Aukštas, dauguma organizacijų	59% organizacijų, kurios gali savarankiškai priimti sprendimus dėl konkretaus darbuotojo darbo užmokesčio lygio 86% organizacijų, kurios gali savarankiškai priimti sprendimus dėl skatinimo konkretaus darbuotojo 92% organizacijų, kurios gali savarankiškai priimti sprendimus dėl paskyrimo konkretaus darbuotojo 92% organizacijų, kurios gali savarankiškai priimti sprendimus dėl atleidimo konkretaus darbuotojo
Finansų valdymo autonomija	Naudojasi daugiau nei pusė organizacijų	56% apklaustų organizacijų gali savarankiškai nustatyti tarifus, imti paskolas, perkelti biudžetus tarp personalo ir einamųjų išlaidų
Autonomija pasirenkant politinius instrumentus	Naudojasi daugiau nei pusė organizacijų	59% apklaustų organizacijų gali priimti sprendimus dėl politikos priemonių pasirinkimo, savarankiškai, ar tik su nedideliais apribojimais
<i>Ex post kontrolė</i>		
Rezultatų vertinimas	Plačiai paplitusi	97% apklaustų organizacijų teigia, kad jų rezultatai vertinami pagal kontroliuojančios ministerijos reikalavimus, pačios organizacijos ar trečiosios šalies
Sankcijos ir paskatos, susijusios su veikla	Tik retais atvejais	70% organizacijų negauna atlygio iš geros vykdymo veiklos, ir 65% neturi aiškaus sankcijų vaizdo, jei jų darbas neatitiko tikslų ir lūkesčių

Šaltinis: Nakrošis, V., Martinaitis, Ž., „Sunrise” and “sunset” of Lithuanian agencies” (2010).

Autorių teigimu iš pateiktų duomenų matyti, kad: pirma, yra labai skirtingos organizacijos, kalbant apie autonomijos ir kontrolės lygį. Antra, didžiausia dalis šių organizacijų turi santykinai didelę veiklos personalo valdymo autonomiją, o mažiau nei pusė organizacijų turi strateginę

personalo valdymo autonomiją ir, nors taisyklės dėl valstybės tarnautojų atlyginimų, skatinimo, vertinimo, priėmimo ir atleidimo yra nustatytos Valstybės tarnybos įstatymo, organizacijos turi tam diskreciją taikant šias taisykles. Strateginio personalo, valdymo autonomijos lygio kitimas atspindi faktą, kad kai kurios viešojo sektoriaus organizacijos netaiko Valstybės tarnybos įstatymo. Trečia, maždaug pusė organizacijų turi laisvę į finansinius išteklius ir į politikos priemonių pasirinkimą. Mažiau nei pusė organizacijų nurodė, kad jie susiduria su sankcijomis ar paskatomis, susijusiomis su veiklos rodikliais. Tai reiškia, kad bendra ex post kontrolė nėra plačiai paplitusi. Tačiau tai gali pasikeisti ateityje: reaguojant į ekonominę krizę, per pastaruosius kelerius metus Lietuvos valdžia smarkiai sustiprino viešojo sektoriaus ir nepelno siekiančių organizacijų ex post kontrolę.⁴⁶

Taip pat autonomijos ir kontrolės lygmens egzistavimo klausimas yra labai aktualus ir plačiai nagrinėjamas užsienio autorių, tokių, kaip Hafsi T., Koen Verhoest, Christopher Pollitt, Harry P. Akademinėje literatūroje teigiama, kad kontinentinės Europos šalims (su *Rechtsstaat tradicija*), kaip teigia Kohen Verhoest, sunku pereiti nuo ex ante kontrolės prie ex post kontrolės viešojo valdymo reformos metu.

V. Nakrošis, Ž. Martinaitis, A. Hudrea, D. Balica teigia: kai kurios organizacijos turi aukštą autonomiją ir mažą ex post kontrolę (ir atvirkščiai), o kitos agentūros/organizacijos aktyviai dalyvauja tinkluose be jų autonomijos poveikio. Tačiau stipresnis normatyvinis spaudimas patiriamas iš tarptautinių (Europos) tinklų, kuris galėtų dažniau paaiškinti rezultatais pagrįstą valdymą, kadangi yra labiau internacionalizuotos (europeizuotos) organizacijos. Turc pasirenka analizuoti veiklos valdymo įgyvendinimą savivaldos lygiu tokiose šalyse kaip Prancūzija, Portugalija ir Turkija. Pagal Bouckaert šios šalys pasižymi dideliu centralizavimo lygiu, todėl daroma prielaida, kad šių šalių vietos valdžia buvo tradiciškai silpnesnė nei kitose administracinėse kultūrose (pvz., 2000-ieji daugeliui Vidurio ir Rytų Europos vyriausybių tapo tam tikros vadybinės reformos metais. Autoriai teigia, kad šis bruožas gali apriboti vietos valdžios atvirumą NVV reformoms. Autoriai tyrimui pasirenka trijų lygių veiklos valdymo sistemos modelį (pagal Bouckaert & Halligan). Tyrime nagrinėjami tokie veiksniai kaip administracinė kultūra, centrinės-vietinės valdžios santykiai (autonomija/kontrolė), reformų trajektorijos.⁴⁷

⁴⁶ Nakrošis, V., Martinaitis, Ž., „*Sunrise*” and “*sunset*” of Lithuanian agencies” (2010).

<https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0a>. [Žiūrėta 2016-11-20]

⁴⁷ Turc, E., Guenoun M., Angelo M., V. Rodrigues and Y. Demirkaya, „*Performance Management and Measurement in Local Governments of the Napoleonic Administrative System A Comparative Analysis of France, Portugal, and Turkey*“, 19: 2–3. Paper prepared for the 2014 Annual conference of the European Group of Public Administration (EGPA), Speyer (Germany) PSG V: Regional and Local Government (2014).

Organizacijos autonomijai ir kontrolei nemažą įtaką turi tokie veiksniai, kaip išoriniai sukrėtimai, skandalai. Mokslininkai, analizuodami politinių skandalų įtaką visuomenės politiniam pasitikėjimui, ne visada daro išvadą, kad politiniai skandalai daro tik neigiamą poveikį. Šiame darbe taip pat bus nagrinėjamas skandalų poveikis organizacijos autonomijai ir kontrolei.

Funkcionalaus požiūrio į politinius skandalus šalininkai laikosi nuomonės, kad politiniai skandalai, susilaukiantys didelio visuomenės ir politikų dėmesio, gali paskatinti valdžią imtis veiksmų, kurie užkirstų kelią panašioms skandalams ateityje. Tokie veiksmai gali būti vertinami, kaip valstybės valdymo gerinimas. Kaip teigia L. Keele, atlikęs politinių skandalų JAV analizę, politiniai skandalai visuomenėje yra suvokiami kaip valdymo nesėkmės, dėl kurių visuomenės pasitikėjimas valdžia gali sumažėti. Tačiau jei valdžia imasi veiksmų, kurie reikšmingai prisideda prie valstybės valdymo tobulinimo, pasitikėjimas gali reikšmingai išaugti⁴⁸, o tai reiškia, kad gali keistis tiek kontrolės, tiek ir autonomijos lygis.

Visuomenę įprasta traktuoti kaip organizuotą įstaigų ir organizacijų darinį. Atskirų organizacijų tikslus nulemia jų paskirtis. Jas numatyti galima trajektoriniu pavidalu, trajektorijoje išskiriant konkretesnius, taškinius, tikslus⁴⁹. Efektyvi veikla įmanoma tik nusistačius tikslų pirmenybes, ir pirmauja čia, be abejonės, socialinis tikslas – užtikrinti darbuotojų gerovę. Su šiais tikslais siejasi kiti tikslai: komercinis, techninis (didžiąja dalimi lemiamas komercinio), gamybinis (lemiamas terminų) ir ekologinis tikslas. Tokią tikslų teoriją galima taikyti praktiškai visoms organizacijoms. Kiekvieną organizaciją supa aplinka: vartotojai, konkurentai, tiekėjai, pakaitalų gamintojai. Dar platesnis aplinkos ratas susideda iš sociologinių, kultūrinių, technologinių, išsilavinimo, politinių, teisinių, gamtinių, ekonominių ir demografinių veiksnių⁵⁰.

Aukščiau išvardintieji aplinkos veiksniai lemia ir kontrolę. Kontrolė – darbų eigos arba jų rezultatų palyginimas su numatytaisiais. Be kontrolės, vidinės (nulemtos rezultatų ir lūkesčių) ir išorinės (lemia naudos aukštesnei valdymo struktūrai rodiklis), minėti dera reguliavimą. Reguliavimas- tai darbo proceso grąžinimas į numatytasias vėžes. Organizacijų, kurių veikos rezultatai yra daugelio žmonių pastangos, kontrolė turi būti išorinė, aukščiausiai kelianti organizacijos, kaip visumos, ilgalaikius tikslus⁵¹. Šalyse dažnai nebuvo sėkmingi ir nepasiteisino. Po- NVV doktrinos padeda atskirti politikos formavimą nuo įgyvendinimo ir steigti monofunkcines

⁴⁸ Luke Keele, „*Social Capital, Government Performance, and the Dynamics of Trust in Government*“. Nuffield College and Oxford University, 2004, 1-36.

⁴⁹ Butkus, F.S., *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera, 1996. P. 29.

⁵⁰ Ten pat, psl.31.

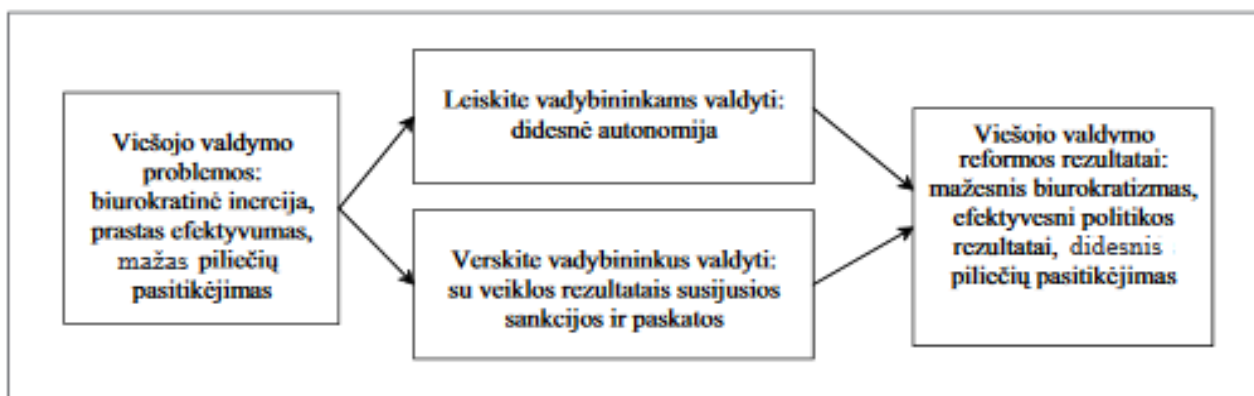
⁵¹ Ten pat, psl.124-128.

agentūras. Nauja sistema įgalina diegti įvairias finansinio ar nefinansinio veiklos valdymo priemones, pereiti nuo išankstinės prie paskesniosios valdžios institucijų bei tarnautojų kontrolės⁵².

NVV teorija formavosi veikianti viešojo sektoriaus valdymo praktikos. NVV idėjos plačiai pasklido visame pasaulyje, tačiau tai buvo daugiau valdymo reformų nei teorinių idėjų sklaida. Viešojo sektoriaus reformos buvo orientuotos į kaštų mažinimą, visuomenės paramos užsitikrinimą, viešųjų organizacijų veiklos modernizavimą. Diskusijos apie NVV iškilo vykstant posūkiui nuo viešojo administravimo viešojo valdymo link. NVV traktuotė pagal N.Flynn remiasi keturiomis viešojo valdymo orientacijomis: efektyvumo siekimas, decentralizacija, tobulybės/pranašumo (angl. excellence) siekimas, orientacija į viešąsias paslaugas.⁵³

NVV struktūriniai elementai neturi bendros intelektualinės kilmės; jie susiformavo orientuojantis į postvilsonines ir postvėberines koncepcijas. Jų turinio esmę sudaro bandymai perkelti mikroekonomikos dėsnius į viešąjį sektorių, sujungti tradicines viešojo sektoriaus teorijas su rinkos, privatizavimo, decentralizavimo uždaviniais, orientuotis į kūrybingą žmogų bei demokratinio valdymo sąlygas. Valdymo reformos duoda daug naudos (žr. į Pav.).

2 Pav. Naujosios viešosios vadybos doktrinos principai

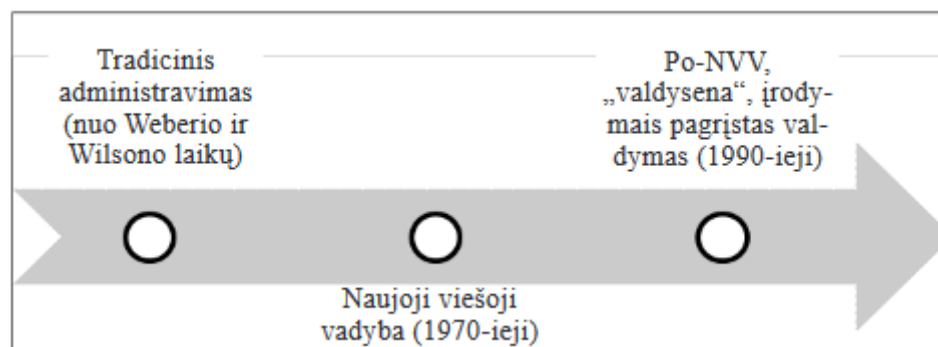


Šaltinis: Verhoest K., Verschuere B., Peters G., Bouckaert G., „Controlling Autonomous Public Agencies as an Indicator of New Public Management“, *Management International* 9 (1), 2004, p. 25–35, pritaikyta Martinaitis Ž., Nakrošis V., „Explaining Innovations in the Lithuanian Public Sector: New Public Management, Administrative Culture and Structural Capacities“, *The Lithuanian Political Science Yearbook 2008*, Institute of International Relations and Political Science, 2009.

⁵² Nakrošis, V. *Viešojo sektoriaus organizacijų tyrimų programa*. //http://web.vu.lt/tspmi/v.nakrosis/bin.php/id-820/

⁵³ Flynn, N. *Explaining the New Public Management*. In K. McLaughlin, S. Osborne, E. Ferlie (Eds.). *New Public management*. 2002. P.57-58.

3 Pav. Viešojo valdymo doktrinų kaita bėgant laikui



Šaltinis: V. Nakrošis (sudarytojas), „Viešojo valdymo reformos Lietuvoje“

Svarbu pasirinkti tinkamą viešojo valdymo doktriną ir ją pritaikyti atitinkamos šalies kontekstui, kad viešojo valdymo reformos „vaistai“ atitiktų „sergančiojo ligą“. Todėl užsienio šalių viešojo valdymo reformų sprendimai negali būti automatiškai perkelti į Lietuvą, nes jos aplinka gali būti kitokia. Nors yra santykinai daug straipsnių apie viešojo valdymo reformas ir doktrinas, Lietuvoje trūksta analizės, kaip viešojo valdymo reformų metu taikomos įvairios viešojo valdymo doktrinos.⁵⁵

Pastaruoju metu vis dažniau siūloma, kad organizacijos su aukšto lygio autonomija taip pat turėtų turėti aukštą ex post kontrolę. Nors NVV orientuota į vadovų vaidmenį valdant organizacijas, Po- NVV pabrėžia organizacinius gebėjimus pristatyti laukiamus rezultatus. Po-NVV doktrina teigia, kad NVV modelio spaudimas siekiant nustatyti metinius tikslus sukuria sutrumpintą laiko supratimą organizacijų vadovams ir sukuria paskatas ilguoju laikotarpiu investuoti į organizacinę plėtrą. Tačiau vienas iš šalutinių NVV poveikių- griežtas veiklos vertinimas- sukuria tunelio vaizdą organizacijos lygyje.⁵⁶

Autonomijos ribos parodo, kiek organizacija yra laisva priimti sprendimus be „išsikisimo iš viršaus“, priimant sprendimus. Organizacijų autonomiją galima skirstyti į politikos/veiklos (policy) autonomiją, šiuo atveju viešosios politikos autonomiją, ir valdymo/vadybos (managerial) autonomiją. Viešosios politikos autonomija parodo, kiek organizacija yra laisva rinktis priemones, siekiant pasiekti užsibrėžtus tikslus. Tai apima dvi dimensijas: 1) kiek valdžia ar ministerija, kuriai pavaldi organizacija, turi įrankių kištis, daryti spaudimą arba nepaisyti organizacijos priimamų

⁵⁵Viešojo valdymo reformos Lietuvoje, Politologija. 2011/1 (61). 72 psl.

⁵⁶Nakrošis, V., Martinaitis, Ž., Hudrea, A., Balica, D., *Ex post control and steering of government agencies in Lithuania and Romania*, 2014.

https://www.researchgate.net/publication/269994236_Ex_post_control_and_steering_of_government_agencies_in_Lithuania_and_Romania.- [Žiūrėta 2016-11-20]

sprendimų. Kitaip tariant, koks yra formalus atstumas nuo valdžios (ar organizacijai reikalingas *ex ante* ar *ex post* pritarimas organizacijos politikos tikslams, ir kokio masto spaudimą jai galima daryti, pvz., grasinant atleisti jos vadovą); 2) kiek organizacija turi laisvės rinktis politikos instrumentus užsibrėžtiems tikslams įgyvendinti.

Valdymo/vadybinė autonomija parodo, kiek organizacija savo nuožiūra gali pasirinkti ir naudoti tokius išteklius kaip personalas ar finansiniai resursai. Taigi ji atitinkamai skiriama dar į personalo ir finansinę.

Personalo autonomija. Čia išskirtinos dar dvi dimensijos: 1) strateginė personalo autonomija - kokių mastu organizacija yra laisva be aukštesnės jurisdikcijos įsikišimo priimti sprendimus dėl taisyklių, reglamentuojančių atlyginimų dydžius, karjeros planavimą, paaukštinimą ar pažeminimą pareigose, personalo vertinimą; 2) personalo valdymo autonomija – kiek organizacija gali laisvai priimti sprendimus dėl konkrečių darbuotojų atlyginimo padidinimo, pakėlimo ar žeminimo pareigose, vertinimo.

Finansinė autonomija apibrėžiama kaip organizacijos gebėjimas nustatyti savo paslaugų tarifus, paskirstyti finansinius resursus tarp skirtingų biudžeto eilučių, skirtingų metų. Organizacijų autonomija iš esmės lemia tai, kiek organizacija sugeba savarankiškai priimti jai svarbius sprendimus bei vykdyti savarankišką politiką bei nepriklausomai valdyti organizaciją (autorius remiasi paskaitų medžiaga). Akivaizdu, kad visi nori, kad viešosios institucijos veiktų efektyviai ir užtikrintų gerus veiklos rezultatus. Tokio pat efektyvumo laukiame ir socialinės apsaugos, viešosios tvarkos ir saugumo bei visose kitose viešojo sektoriaus srityse. Tad ir organizacijų reakcija į vieną ar kitą skandalą gali turėti tiesioginį ryšį organizacijos veiklos rezultatams. Veikiausiai didžiausią žalą viešajam sektoriuje daro neracionalus elgesys mėgindamas imituoti veiklą ar kaltinti kitus ir nepasinaudoti susidariusiom aplinkybėmis, kad kilus visuotinam susidomėjimui tam tikra problema, galėtu tobulinti savo veiklą. Matyt, kad didžiausia siekiamybė yra racionalus elgesys veikiant ir siekiant tobulėjimo.

4 Pav. Organizacijos reakcijos trajektorija į skandalą po veiklos fiasko ar politinės nesėkmės.

	Veikimas	Neveikimas
Racionalus elgesys	Tobulėjimas 1A	Slėpimas 4A
Neracionalus elgesys	Imitavimas 2A	Kaltinimas 3A

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Organizacijos reakcijos trajektorija į skandalą po veiklos fiasko ar politinės nesėkmės gali būti skirtinga.

1A tipas Racionalus veikimas kaip tobulėjimas dar nereiškia, kad organizacija yra tiesiogiai kalta dėl įvykusio skandalo, tačiau imasi veiksmų, kiek nuo jos priklauso, kad ateityje tokių nesekmių patirtų kuo mažiau ir maksimaliai galėtų išnaudoti veiklos efektyvumui reikalingu priemonių įgyvendinimą.

2A tipas neracionalus elgesys kaip imitavimas gali leisti organizacijai išvengti atsakomybės duotuoju laikotarpiu, o gal ir apskritai, tačiau imitavimas užkerta kelią teikti siūlymus kontroliuojančiai organizacijai dėl veiklos tobulinimo ar apskritai imtis iniciatyvos veiklos tobulinimo priemonėms įgyvendinti.

3A tipas kaltinimas taip pat iš dalies laikytinas elgesiu tačiau jau vengiant atsakomybės, o, kaip jau minėta anksčiau, tai smarkiai sumažina galimybes siekti organizacijos veiklos tobulinimo. Tuo tarpu

4A tipas slėpimas organizacijai vengiant atsakomybės visiškai užkerta galimybę siekti veiklos rezultatų tobulinimo, kadangi tokios pastangos gali tik greičiau išryškinti skandalo „šeimininką“.

HP1: Organizacijos su ex post autonomija (labiau orientuotos į veiklos rezultatus) po skandalų, susijusių su jų veikla, gali išlaikyti didesnę vadybinę ir viešosios politikos autonomiją.

HP2: Organizacijos, veikiančios racionaliai po veiklos fiasko, sukėlusio didelį skandalą, net ir po laikotarpio, ilgesnio nei 12 mėnesių, patiria didesnę kontroliuojančios organizacijos kontrolę.

1. 2. Skandalas kaip komunikacinis reiškinys

Aurelija Juodytė kalba apie skandalą kaip komunikacinį reiškinį ir pažymi: „asmens ar institucijos, atsidūrusios skandalo epicentre atžvilgiu, t. y. krizių komunikacijos požiūriu, skandalas suvokiamas kaip socialiai reikšmingo konflikto plėtimas viešojoje erdvėje; būtent dėl to atsiranda grėsmė asmens ar organizacijos ateičiai – minėtiems subjektams gresia netekti visuomenės pasitikėjimo, darbuotojų lojalumo, pelno, prarasti teigiamą reputaciją“⁵⁷. Išskirtinis skandalo, kaip reiškinio, ypatumas yra tai, kad dalyvis (asmuo ar institucija) įtraukiamas į politinį konfliktą, kurį palaiko ir stimuliuoja žiniasklaidos atstovai, o pasekmė – dalyvio įvaizdžio ir reputacijos sprendimų galia ima priklausyti žiniasklaidos priemonėms. Taigi skandalas neatsiejamas nuo „krizės“ sąvokos

⁵⁷ Juodytė A., Skandalo pjūvis: kaip, kodėl ir su kokiomis socialinėmis pasekmėmis. Mokslo darbų žurnalas (Komunikacija ir informacija) • 2010 nr. 3.// http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/6/articles/59/public/zurnal_tyrimai_nr3-2.pdf [Žiūrėta 2018-04-15]

– patenkant į žiniasklaidos ir kitų interesų grupių, turinčių įtakos asmens ar institucijos veiklai, dėmesio centrą.

Analizuodama J. B. Thompson veikalą „Political Scandal: Power and Visibility of Media age“⁵⁸, straipsnio autorė pažymi, kad „šio mokslininko įsitikinimu, skandalas yra viešosios komunikacijos kultūros nuosmukio ir brutalesios žurnalistikos rezultatas, kurio paskirtis – iš darbotvarkės išbraukti tokias problemas kaip nedarbas, skurdas, badas, pilietinis karas, pagaliau – ekonominė krizė“. Tyrinėdamas politinius skandalus, šis britų mokslininkas nustatė jų atsiradimui būtinas sąlygas: 1. Žinomumą. Veiksmas ar įvykis turi būti plačiai žinomas, tačiau tuo pačiu būtina kažkokia su juo susijusi paslaptis, netgi kažkoks įtikėjimas 2. Nepritarimą. Auditorijos turi ne tik nutuokti apie tokį demaskavimo reikalaujantį veiksmą ar įvykį, bet ir jam nepritarti. Be to, visuomenės nepritarimas turi būti pareiškiamas viešai (nuomonių lyderių, nevyriausybinių organizacijų atstovų, ekspertų). Ir dar– viešas pareiškimas turi būti stigmatizuojantis, t. y. keliantis grėsmę tariamo ar tikro kaltininko reputacijai ir stumiantis jį už politikos komunikacijos proceso ribų⁵⁹. Skandalas, kaip teigia Thompson, išreikalauja tam tikrą viešą atsaką: gali būti pažeistos vertybės, tradicijos ar moralė. Mokslininkas pabrėžia 2 šio reiškinio lygmenis: 1) asmeninė pareigūno, kuriam tenka reputacijos dėmė, tragedija, verčianti kovoti dėl savigarbos; 2) socialinė galios kova, kai simbolinėje tikrovėje tenka grumtis dėl įtakos ar einamų pareigų išsaugojimo. Žiniasklaidos dalyvavimas skandale ištrina ribą tarp privačios ir viešosios sferų, suteikdamas galią masiniam matomumui, o politikos komunikacijoje leidžia įsigalėti melodramos režisieriams⁶⁰.

2. Kontrolės priemonės, vykdomos valstybinėse tarnybose

Visuomenės pasitikėjimo valstybinėmis institucijomis niekada nebuvo per daug, todėl labai svarbi organizacijos reakcija į bet kokią skandalą. LR Valstybės tarnybos departamentas užsakė pasitikėjimo valstybės tarnyba tyrimą⁶¹. Jį atliko Viešojoji įstaiga „VC“ (Projektų vadybos centras), ataskaita pateikta 2016 m. spalio 14 d. Apibendrinus Lietuvoje ir užsienio šalyse atliktus tyrimus, suformuotas tyrimo modelis, apimantis dvi pagrindines – individualių ir institucinių – veiksmų grupes, darančias įtaką visuomenės pasitikėjimui valstybės tarnyba. Abi grupės operacionalizuotos į

⁵⁸ THOMPSON, John Brookshire (2000). Political scandal: power and visibility of media age. Cambridge: Polity Press, 2000. ISBN 0-7456-2549-5.

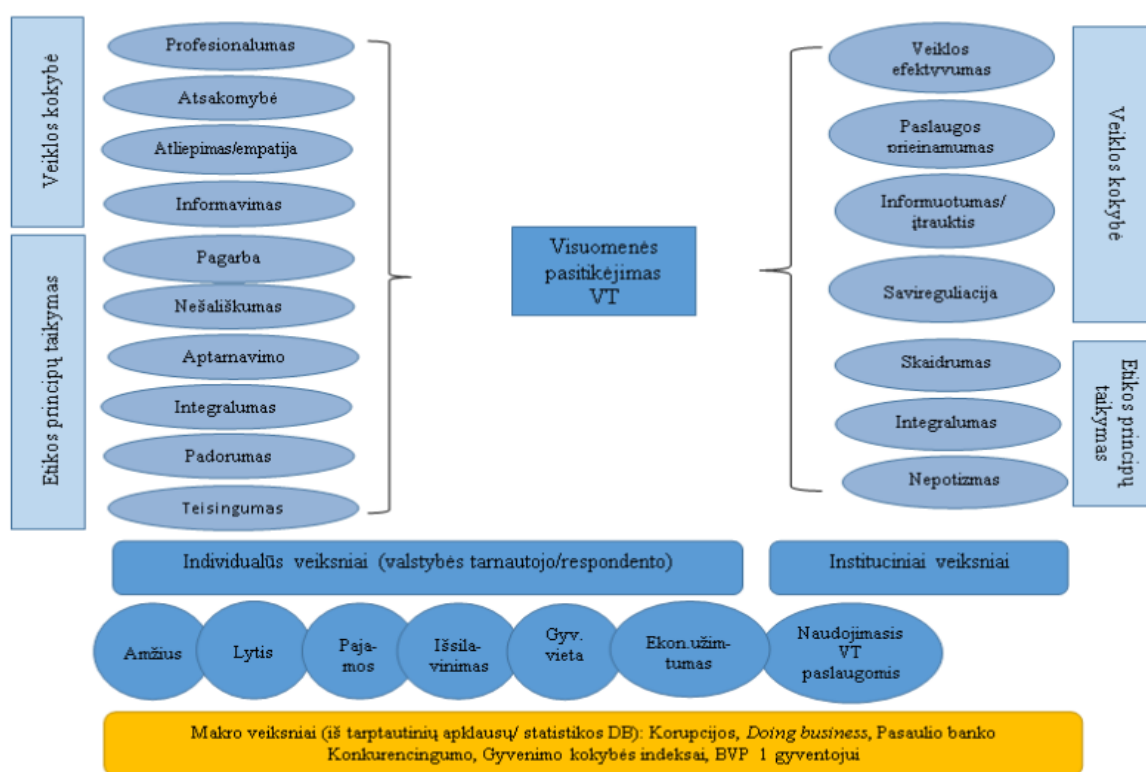
⁵⁹ Ten pat.

⁶⁰ Juodytė, A., *Skandalo pjūvis: kaip, kodėl ir su kokiomis socialinėmis pasekmėmis*. Mokslo darbų žurnalas (Komunikacija ir informacija), 2010 nr. 3.// http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/6/articles/59/public/zurnal_tyrimai_nr3-2.pdf [Žiūrėta 2018-04-15]

⁶¹ https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/TEISIN%C4%96%20INFORMACIJA/Tyrimai_ir_analiz%C4%97s

dvi smulkesnes kategorijas – etikos principų taikymą ir veiklos kokybę. Individualių veiksmų grupės atveju šios kategorijos pasireiškia individų - valstybės tarnautojų elgesiu, su kuriuo susiduria visuomenės nariai; institucinių – valstybės tarnybos įstaigų veikla, kuri pasireiškia per taikomas standartų sistemas, vykdomus/organizuojamus procesus, procedūras ir pan., kuriose yra dalyvavę visuomenės nariai. Šie pogrupiai suskaidyti į smulkesnius veiksmus – konkrečius etinius principus, vertybes, procesus. Modelis taip pat apima mikro veiksmus - visuomenės narių charakteristikas, kurios gali daryti įtaką visuomenės pasitikėjimui valstybės tarnyba ir makro aplinkos veiksmus – korupcijos indeksą, verslo aplinką, konkurencingumo, gyvenimo kokybės indeksus, kurie gali būti naudojami kaip kontroliniai kintamieji kartojant šį tyrimą ateityje.

5 Pav. Pasitikėjimo valstybės tarnyba tyrimo modelis



Šaltinis: Pasitikėjimo valstybės tarnyba veiksmų analizė⁶².

Trumpai paminėtini tyrimo, kurio apklausos respondentais tapo pasitikėjimą keliančių visuomenės sluoksnių atstovai: politikai, žurnalistai, socialinės veikos ekspertai ir verslininkai,-

62

https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/TEISIN%C4%96%20INFORMACIJA/Tyrimai_ir_analiz%C4%97s/Pasitikėjimo_valstybes_tarnyba_veiksniu_analize.pdf

rezultatai. Politikų, dalyvavusių vertinime, nuomone, labiausiai vertos visuomenės pasitikėjimo valstybės tarnybos įstaigos yra:

- Priešgaisrinės apsaugos tarnyba;
- SODRA ir VMI, FNTT;
- socialinės tarnybos. Žurnalistai labiausiai vertomis pasitikėjimo valstybės tarnybos

įstaigomis laiko:

- Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentą;
- VMI, FNTT;
- policiją.

Žiniasklaidos atstovai atskiria, kad būtent statutiniai tarnautojai gerina savo įvaizdį reikšmingiau ir sparčiau nei nestatutiniai – tiek vykdant funkcijas, tiek keičiant veiklos standartus. Socialinės veiklos ekspertai labiausiai visuomenės pasitikėjimo vertomis valstybės tarnybos įstaigomis vardino:

- ugniagesius gelbėtojus, priešgaisrinę apsaugą;
- nacionalinių parkų administraciją;
- muitinę, policiją;
- VMI, SODRA.

Verslo atstovų nuomone, labiausiai vertos visuomenės pasitikėjimo yra:

- VMI, SODRA;
- Valstybinė kelių ir transporto inspekcija ir policija⁶³.

3. Darbo metodika

Darbo **analizės objektas**- organizacijos autonomijos ir kontrolės stabilumas ir kaita arba transformacija. Priklausomai nuo tarpinių kintamųjų įtakos, tokiu kaip politikų įsikišimas arba

⁶³ Pasitikejimo valstybes tarnyba veiksnų analizė.// <http://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/TEISIN%C4%96%20INFORMACIJA>

pačios organizacijos veiksmų, dėl kurios ir įvyko skandalas, gali neįvykti pokyčiai, susiję su valdymo tobulinimu.,

Analizės pagrindą sudaro skirtingo lygio ir masto skandalas kaip nepriklausomas kintamasis. Tarpinis kintamasis, kaip politikų įsikišimas ar pačios organizacijos įvairūs racionalus, neracionalus veikimas, kaip tobulėjimas, veiklos imitacija galiausiai kaltės neigimas prie kokios situacijos priveda organizaciją, dėl kurios kilo skandalas ir priklausomas kintamasis, tai autonomijos, kontrolės lygis prieš ir po skandalo ir ar skandalas turėjo kaip teigia L. Keele įtakos veiklos tobulėjime.⁶⁶

Keliamos konkrečios hipotezės, jos tikrinamos, prieinama prie jų įrodymų ar paneigimų. Darbe bus taikomas lyginamosios analizės metodas, atvejo studija. Atvejis nagrinėjamas skirtingais BPC organizacijos periodais, tai yra 2013 m. V ketvirčio iki „Dembavos tragedijos“ laikotarpis ir 2017 m. I ketvirčio laikotarpis, siekiant nustatyti išsamų organizacijos autonomijos ir kontrolės lygį prieš ir po įvykio. Rezultatai pateikiami lentelėje „Bendrojo pagalbos centro (BPC) organizacijos autonomijos ir kontrolės dinamika prieš ir po įvykusio skandalo“ ir kaip interviu „Pusiau struktūruoto interviu su BPC vadovais atsakymų kreivė“.

Skandalo apibrėžimas. Skandalai - tai įvykiai, informacija apie kuriuos pasiekė daugiau kaip 500000 asmenų auditoriją ir kurie ne mažiau kaip 30 kartų paminėti įvairiose žiniasklaidos priemonėse tam tikrame kontekste. Skandalo apibrėžimas sudarytas autoriaus ateities tyrimams atlikti, kad būtų galima identifikuoti panašaus masto skandalą. Taip pat darbe naudojama įvykių klasifikacija pagal Howlett veiklos fiasko, arba politinės nesėkmės, tipologiją. Ši klasifikacija leis identifikuoti organizacijos padarytas klaidas ir jų mastą, jei tokios apskritai buvo. Galiausiai pagal pateiktą klasifikaciją bus nagrinėjama, kaip po veiklos fiasko ar politinės nesėkmės, sukėlusios skandalą, sureagoja organizacija ir kaip ne/dėtos pastangos leido organizacijai išlaikyti autonomijos ir kontrolės lygį. Šiam veiksmui įvertinti bus remiamasi tyrimo duomenimis, gautais iš anksčiau atliktų tyrimų⁶⁷(Lentelėje „Bendrojo pagalbos centro (BPC) organizacijos autonomijos ir kontrolės dinamika prieš ir po įvykusio skandalo“ ir interviu rezultatais („Pusiau struktūruoto interviu su BPC vadovais atsakymų kreivė“). Tyrime siekta nustatyti organizacijos autonomijos ir kontrolės lygį prieš ir po įvykusio skandalo. Lentelės nr.3 kriterijų apibrėžimas ir jų matavimas

Autonomijos vertinimo kriterijai. *Formali distancija nuo kontroliuojančios organizacijos* – bus vertinamas audito, veiklos ataskaitų dažnumas kontroliuojančiai organizacijai. *Instrumentų pasirinkimas* – bus vertinama, ar organizacija gali priimti sprendimus dėl politikos priemonių

⁶⁶ Luke Keele, „*Social Capital, Government Performance, and the Dynamics of Trust in Government*“. Nuffield College and Oxford University, 2004, 1-36.

⁶⁷Pagal:https://www.researchgate.net/profile/Vitalis_Nakrosis2/publication/269994178_EU_SUPPORT_AGENCIES_IN_LITHUANIA/links/549d79470cf2d6581ab63cb4.pdf?origin=publication_detail [Žiūrėta 2016-11-20]

pasirinkimo savarankiškai ar tik su nedideliais apribojimais. *Strateginė personalo valdymo autonomija* – bus vertinama, ar organizacija gali savarankiškai nustatyti taisykles ir nuostatus dėl personalo skatinimo, paskyrimo ir atleidimo. *Veiklos personalo valdymo autonomija* – bus vertinama, ar organizacija gali savarankiškai priimti sprendimus dėl konkretaus darbuotojo darbo užmokesčio lygio, paskyrimo ir konkretaus darbuotojo atleidimo. *Finansinė autonomija* – bus vertinama, ar organizacija gali savarankiškai perkelti biudžetus tarp personalo ir einamųjų išlaidų.

Kontrolės vertinimo kriterijai. *Kiekybiniai našumo rodikliai* – kaip dažnai vertinami organizacijos nustatyti veiklos kriterijai. *Organizacijos vadovo skyrimas ir atleidimas* – bus vertinamas kontroliuojančios institucijos mechanizmas skiriant ir atleidžiant organizacijos vadovą.

Organizacijos vertinimas – bus vertinama, kaip dažnai organizacijos veiklos rezultatus vertina kontroliuojanti institucija. *Sankcijos ir paskatos, susijusios su veiklos rezultatais* – bus vertinama, ar organizacija gauna paskatas dėl geros vykdymo veiklos ir ar žino, kokios konkrečiai sankcijos bus taikomos, jei jų darbas neatitiko tikslų ir lūkesčių. *Pasikartojantis finansinis auditas* – bus vertinama, kaip dažnai atliekamas finansinis organizacijos auditas. Taip pat darbe bus analizuojama įvykių klasifikaciją pagal Howlett veiklos fiasko, arba politinės nesėkmės, tipologiją.⁶⁸ Ši tipologija leidžia identifikuoti skandalo mastą pagal trukmę, t.y. kiek laiko eskaluojamas šis įvykis, ir matomumą bei intesyvumą, kiek plačiai ir kaip dažnai viešoje erdvėje nušviečiama informacija, susijusi su šiuo skandalu. Jei ateityje būtų daromi panašūs tyrimai, tai leistų identifikuoti skandalo mastą ir lygį.

6 Pav. Howlett veiklos fiasko, arba politinės nesėkmės, tipologija

		Dydis (mastas ir trukmė)	
		Aukštas	Žemas
Iškilumas (intensyvumas ir matomumas)	Aukštas	1 Tipas: Stambus žlugimas (didelė politinė nesėkmė)	2 Tipas: Fokusuotas fiasko (trumpalaikė politinė nesėkmė)
	Žemas	3 Tipas: Difuzinis nepakankamumas (nepakankamas politinis dėmesys)	4 Tipas: Silpno dėmesio, trumpalaikė politinė nesėkmė

Tyrimui pagrįsti bus pateikta oficialiai prieinamų duomenų analizė bei pusiau struktūruoto interviu metu surinkti duomenys, kurie leis identifikuoti autonomijos ir kontrolės lygį pagal skalę.

⁶⁸ https://www.uu.nl/sites/default/files/usbo-spg_revisiting_the_study_of_policy_failures.pdf [Žiūrėta 2017-03-12]

Pusiau struktūruotas interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms:

- kai interviu metu pastebi, jog numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų;
- siekiant surinkti daugiau ar gilesnės informacijos tuomet, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktuosius klausimus;
- kai pastebi, jog tiriamajam nepatogu (jis nenori) atsakinėti į pateiktąjį klausimą – tuomet tyrėjas stengiasi tą pačią informaciją gauti paklausdamas kitaip ar trumpam nukreipdamas tiriamojo dėmesį į kitus, mažiau jautrius klausimus, ir sugrįždamas prie jautraus klausimo kita formuluote.

Pusiau struktūruotų interviu klausimynuose beveik nenaudojami uždari klausimai su atsakymų formuluotėmis. [...] ⁶⁹ Taip pat pusiau struktūruoto interviu kiekvieno klausimo atsakymai bus pateikti „Pusiau struktūruoto interviu su BPC vadovais atsakymų kreivėje“.

Pagal pateiktą klasifikaciją bus nagrinėjama, kaip po veiklos fiasko ar politinės nesėkmės, sukėlusios skandalą, sureaguoja organizacija. Taip pat darbe bus nustatytas išsamus organizacijos kontrolės bei autonomijos lygis prieš ir po skandalingo įvykio skirtingais organizacijos periodais. Bus remiamasi pateikta klasifikacija, kad būtų galima nustatyti organizacijos autonomijos ir kontrolės lygį prieš ir po įvykusio skandalo, praėjus ne mažiau kaip 12 mėnesių.

4. BPC veikla prieš ir po Dembavos įvykio

4.1. Įvykio kontekstas ir eiga

2013 m. rugsėjį visą Lietuvą sukrėtė istorija, kai Dembavoje buvo išprievartauta ir gyva sudeginta septyniolikmetė, žiaurų nusikaltimą įvykdė Julius Jakubaitis ir Deividas Antanaitis. Bendrojo pagalbos centro (BPC) darbuotojai girdėjo, kaip prievartaujama vėliau sudeginta mergina, o šiai seksualinį smurtą teko patirti ne vieną, bet kelis kartus. BPC darbuotojams teko išgirsti ir daugiau šiurpą keliančių detalių – kaip Dembavos budeliai tariasi, ką daryti su savo auka. Tokios netikėtos detalės paaiškėjo Lietuvos Aukščiausiajam Teismui (LAT) išnagrinėjus vieno iš Dembavos budelių kasacinį skundą – nors BPC po šios tragedijos buvo kritikuojamas dėl nesugebėjimo laiku užkirsti kelio tragedijai, su sudeginta paugle bendravę BPC darbuotojai turėjo patirti nemenką šoką, mat girdėjo, kaip vykdomas nusikaltimas: byloje užfiksuota, kad telefono

⁶⁹ Pagal: http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_2_2.html [Žiūrėta 2017-05-10]

ragelyje buvo girdėti nukentėjusiosios prašymai nebeprievartauti, šauksmai, kad jai skauda, ritmingi triukšmo garsai, patvirtinę merginos teiginius, kad ji buvo dar kartą sumušta ir prievartaujama. Įrašytuose sudegintos paauglės pokalbiuose girdėti ir jos žudikų balsai, kurie tarėsi, kurio eilė prievartauti auką bei ką su ja daryti. [...] ⁷⁰ Paskutinį kartą į BPC paskambinusi paauglė dar spėjo pasakyti, kad automobilis dega, o ji dūsta nuo dūmų. Šis skambutis įvyko praėjus trimis minutėms po to, kai telefonu buvo girdėti, kaip J. Jakubaitis ir D. Antanaitis vienas kito prašo žiebtuvėlio. Nustatyta, kad padegtame automobilyje įkalinta mergina dar prašė ją išleisti, tačiau žudikai ramiai leido merginai sudegti.

2013 m. rugsėjo 21 d. – visą naktį linksminęsi, nuo alkoholio ir narkotinių medžiagų apsvaigę vyrai maždaug 6 valandą ryto sutiko savo auką, tuomet 17 metų teturėjusią Eveliną D., kurią jėga įsisodino į automobilį. Iš pradžių paauglė buvo prievarta vežiojama po Panevėžį ir miesto apylinkes. Vėliau J. Jakubaitis ir D. Antanaitis pilnametystės dar nesulaukusią Eveliną D. išžagino, o tuomet, galimai norėdami atsikratyti liudytojos ir įkalčių, merginą įkalino automobilio bagažinėje, o patį automobilį padegė. ⁷¹

Septyniolikmetės paieškai buvo mestos didžiulės policijos pajėgos, tačiau merginos surasti laiku taip ir nepavyko. Protu sunkiai paaiškinamą nusikaltimą atlikusio J. Jakubaičio psichikos būklė vėliau buvo vertinama ekspertų. Dar įdomesnės aplinkybės paaiškėjo, kai jau nuteistus žudikus ėmė antrą kartą teisti Lietuvos apeliacinis teismas, – nors pagauti Dembavos žudikai kaltę vertė vienas kitam, D. Antanaitis staiga prisiėmė visą atsakomybę ir teigė, kad kartu nuteisto bendro net nebuvo nusikaltimo vietoje. Žudikai taip pat bandė įtikinti teisėjus, kad turi psichikos problemų – girdi balsus, jiems vaidenasi nužudyta paauglė. Tačiau velniškas planas neišdegė – teisėjai nepatikėjo, kad J. Jakubaičio nebuvo nusikaltimo vietoje. Prielaidų, kad šis pasirodė tik tuomet, kai automobilis jau degė atvira liepsna, LAT atmetė – iš BPC įrašytų telefoninių pokalbių su nepilnamete aiškiai girdėti, kad nusikaltimo vietoje buvo du vyrai. Beje, iki gyvos galvos kalėti nuteisti žudikai nerimsta iki šiol ir skundžiasi, anot jų, per prastomis įkalinimo Lukiškėse sąlygomis. ⁷²

Šiaulių BPC skyriui priklausančio Panevėžio padalinio operatorė šeštadienio ankstų rytą bendravo su 17-mete mergina, kuri prašė suteikti jai pagalbą, tik nežinojo, kur esanti. Operatorė su skambinusia mergina bendravo apie valandą, iki merginos mirties. „Buvo daug laiko apgalvoti visus

⁷⁰ <http://www.alfa.lt/straipsnis/50037036/nutyleti-dembavos-tragedijos-faktai-sokiruoja-ka-girdejo-bpc-darbuotojai> [Žiūrėta 2016-11-20]

⁷¹ <http://www.alfa.lt/straipsnis/50037036/nutyleti-dembavos-tragedijos-faktai-sokiruoja-ka-girdejo-bpc-darbuotojai> [Žiūrėta 2016-11-20]

⁷² <http://www.alfa.lt/straipsnis/50037036/nutyleti-dembavos-tragedijos-faktai-sokiruoja-ka-girdejo-bpc-darbuotojai> [Žiūrėta 2016-11-20]

variantus. Buvo dar kelios dispečerės, kurios patarinėjo. Konferencijos būdu jos bendravo su policijos pareigūnais, klausė jų patarimų“, – pasakojo tuometinis Bendrojo pagalbos centro Šiaulių skyriaus viršininkas Nerijus Adomavičius.

N. Adomavičius sakė, kad situacija buvo nestandartinė, tokia nėra niekur aprašyta, todėl nėra ir rekomendacijų. Nors pamainos keičiasi apie pusę aštuonių, operatorė liko dirbti, kad galėtų toliau bendrauti su nukentėjusiaja, kad nesukeltų jai streso. Be to, ji gerai žinojo situaciją. Operatorė pati išgyvena dėl įvykio.

Vadovas sakė, kad visi darbuotojai yra profesionalai, jie žino kaip elgtis, ypač standartinėse situacijose. „Bet noriu pasakyti, kad ši situacija nebuvo standartinė, ji nėra niekur aprašyta. Nėra konkrečių rekomendacijų. Yra klausimynai, klasifikatoriai, bet kaip minėjau, tai netipinė situacija“, – aiškino tuometinis Šiaulių BPC vadovas⁷³.

Jau akivaizdu, kad šis skandalas susilaukė didelio visuomenės ir politikų dėmesio ir pagal metodinėje dalyje nurodytą Howlett veiklos fiasko, arba politinės nesėkmės, tipologiją. Kadangi pagal šią tipologiją yra matuojamas Iškilumas (intensyvumas ir matomumas) ir Dydis (mastas ir trukmė), o šis įvykis ir yra didelio intensyvumo ir matomumo bei didelio masto bei trukmės. Toki dydį ir iškilumą galėjo lemti tai, kad „Dembavos tragedija“ išsiskyrė neeiliniu žiaurumu ir tai, kad ši tragedija turėjo aiškų „problemos šeiminingą“ BPC, tad šis skandalas pagal minėtą tipologiją atitinka 1 tipą, t.y. STAMBUS ŽLUGIMAS (didelė politinė nesėkmė).

6 Pav. Howlett veiklos fiasko, arba politinės nesėkmės, tipologija

		Dydis (mastas ir trukmė)	
		Aukštas	Žemas
Iškilumas (intensyvumas ir matomumas)	Aukštas	1 Tipas: Stambus žlugimas (didelė politinė nesėkmė)	2 Tipas: Fokusuotas fiasko (trumpalaikė politinė nesėkmė)
	Žemas	3 Tipas: Difuzinis nepakankamumas (nepakankamas politinis dėmesys)	4 Tipas: Silpno dėmesio, trumpalaikė politinė nesėkmė

⁷³ <http://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/dembavos-tragedija-bpc-darbuotojai-neatsigauna-po-patirto-soko-56-372142> [Žiūrėta 2016-11-20]

4.2. Reakcija, politikų įsikišimas po skandalo

Prezidentė Dalia Grybauskaitė ragino imtis neatidėliotinų veiksmų po visą šalį sukretusios Dembavos tragedijos, kai septyniolikmetė moksleivė nepajėgė prisišaukti pagalbos bendroju pagalbos numeriu ir buvo žiauriai nužudyta.

Šalies vadovės teigimu, ne tokių rezultatų buvo tikimasi iš didžiulius pinigus kainavusio Bendrojo pagalbos centro (BPC). „Žmogaus pagalbos šauksmas lieka neišgirstas jau ne pirmą kartą. Nepateisinama, kad išleidus 80 milijonų litų BPC kūrimui, esame bejėgiai padėti žmogui ir problemos sprendimo imamasi tik įvykus tragedijai“, – teigiama D. Grybauskaitės komentare, kurį DELFI pateikė prezidentės vyriausioji patarėja Daiva Ulbinaitė.

Prezidentė čia apeliuoja į Vyriausybę, kad ši kuo greičiau imtųsi ne tik spragų lopymo, bet ir atsakingų asmenų bei įstaigų nustatymo. „Vyriausybė turi nedelsiant užbaigti vieningos pagalbos sistemos kūrimą ir aiškiai apibrėžti institucijų atsakomybę už jos veiklą“, – teigia D. Grybauskaitė.⁷⁴

Tuo pat metu premjeras Algirdas Butkevičius ir vidaus reikalų ministras Dailis Alfonsas Barakauskas aptarė Dembavos tragediją ir jos atskleistas spragas BPC ir kitų įstaigų veikloje.

Ministras Pirmininkas Algirdas Butkevičius Vyriausybėje sušaukė vidaus reikalų ministro Dailio Alfonso Barakausko ir atsakingų institucijų vadovų posėdį, kuriame aptarta Dembavos tragedija, galimos jos priežastys ir sisteminės spragos. Susitikime dalyvavo Bendrojo pagalbos centro, Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento, Policijos departamento ir Ryšių reguliavimo tarnybos vadovai. „Įtariamieji žiauriu nusikaltimu Panevėžio rajone jau sulaikyti. Tačiau svarbiausias klausimas, kodėl nebuvo užkirstas kelias šiai nelaimėi. Institucijų vadovai pateikė informaciją apie tragediją, tarnyboms pavesta skubiai atlikti išsamų tyrimą, kodėl šio nusikaltimo metu Panevėžio rajone nebuvo nustatyta vieta, remiantis skambučiais Bendrajam pagalbos centrui. Iš turimos informacijos paaiškėjo, jog vienas ryšio operatorius valstybėje gali pateikti duomenis apie skambinančiojo buvimo vietą, tuo tarpu kiti – tokios informacijos pateikti negali, nors paslauga yra apmokama mūsų valstybės“, – sakė A. Butkevičius.

Pasak premjero, šį tyrimą tarnybos turi atlikti per dvi savaites. Vyriausybės vadovo teigimu, taip pat bus siekiama sugriežtinti atsakomybę ryšių operatoriams, nesilaikantiems saugumo reikalavimų.⁷⁵

Iškart po įvykio, t.y. 2013 m. spalio mėnesį, Vidaus reikalų ministerija inicijavo tarnybinį patikrinimą, po kurio daug kritikos sulaukęs iš savo užimamų pareigų atsistatydino tuometinis BPC vadovas Artūras Kvedavičius. Laikinais eiti šias pareigas buvo paskirtas Vidaus tarnybos

⁷⁴http://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/25826/d_grybauskaite_apie_dembavos_tragedija_neisgirsti_pagalbos_sauksmo_nepateisina_ma [Žiūrėta 2016-11-20]

⁷⁵http://lsdp.lt/naujienos/lr_vyriausybes_naujienos/id/618/premjeras_tarnyboms_pavesta_skubiai_atlikti_issamu_tyrima [Žiūrėta 2016-11-20]

pulkininkas leitenantas Jūris Tangonskas, o nuo 2015 m. vasario 7d. BPC viršininko pareigas eina Vidaus tarnybos pulkininkas Audrius Čiuplys.⁷⁶

4.3. BPC struktūra ir PC teisinis reglamentavimas

Vilniaus, Alytaus, Klaipėdos skyriai: teritoriniai skyriai atsako į pagalbos skambučius bendruoju pagalbos telefono numeriu 112 ir reaguoja į gautus pagalbos prašymus (priima ir įvertina pagalbos prašymus, nustato teiktinos pagalbos poreikį, esant galimybei teikia pagalbą telefonu, parengia pranešimus apie pagalbos poreikį ir perduoda juos atitinkamoms pagalbos tarnyboms, užtikrina tolesnį turimos informacijos teikimą šioms tarnyboms), užtikrina Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymo bei kitų saugą darbe reglamentuojančių norminių aktų vykdymą.

Vilniaus skyrius administruoja pagalbos skambučius Vilniaus miesto, Vilniaus rajono, Alytaus miesto, Alytaus rajono, Anykščių rajono, Biržų rajono, Druskininkų, Elektrėnų, Ignalinos rajono, Kalvarijos, Kazlų Rūdos, Kupiškio rajono, Lazdijų rajono, Marijampolės, Molėtų rajono, Panevėžio miesto, Panevėžio rajono, Pasvalio rajono, Rokiškio rajono, Šakių rajono, Šalčininkų rajono, Širvintų rajono, Švenčionių rajono, Trakų rajono, Ukmergės rajono, Utenos rajono, Varėnos rajono, Vilkaviškio rajono, Visagino, Zarasų rajono savivaldybėse bei valdo priešgaisrines gelbėjimo pajėgas Vilniaus ir Utenos apskrityse.

Alytaus skyrius valdo priešgaisrines gelbėjimo pajėgas Kauno, Alytaus, Marijampolės, Panevėžio ir Šiaulių apskrityse.

Organizacinis skyrius: rengia BPC veiklos planus, rengia teisės aktų BPC veiklos klausimais projektus, organizuoja BPC personalo valdymą, bendradarbiauja su visuomenės informavimo priemonėmis, rengia ir joms teikia informaciją apie BPC veiklą, tvarko BPC bendrųjų bei įslaptintų dokumentų raštvedybą, vykdo tarptautinį bendradarbiavimą su atitinkamomis užsienio valstybių struktūromis, aptarnauja piliečius ir kitus asmenis, vykdo BPC materialinį-techninį aprūpinimą.

Klaipėdos skyrius administruoja pagalbos skambučius Klaipėdos miesto, Klaipėdos rajono, Akmenės rajono, Birštono, Jonavos rajono, Joniškio rajono, Jurbarko rajono, Kaišiadorių rajono, Kauno miesto, Kauno rajono, Kėdainių rajono, Kelmės rajono, Kretingos rajono, Mažeikių rajono, Neringos, Pagėgių, Pakruojo rajono, Palangos miesto, Plungės rajono, Prienų rajono, Radviliškio rajono, Raseinių rajono, Rietavo, Skuodo rajono, Šiaulių miesto, Šiaulių rajono, Šilalės rajono,

⁷⁶<http://www.112.lt/bpc/struktura-ir-kontaktai/virsininkas/> [Žiūrėta 2016-11-20]

Šilutės rajono, Tauragės rajono, Telšių rajono savivaldybių teritorijose bei valdo priešgaisrines gelbėjimo pajėgas Klaipėdos, Telšių ir Tauragės apskrityse.

Parengties ir kokybės kontrolės skyrius: atlieka BPC teritorinių padalinių veiklos kokybės kontrolę, teikia siūlymus dėl darbo kokybės gerinimo, organizuoja darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, vykdo teistumo ir drausmės pažeidimų prevenciją, kaupia ir vertina informaciją apie BPC darbuotojams kylančias rizikas dėl galimo neteisėto poveikio, atlieka tarnybinius patikrinimus.

Informacinių technologijų skyrius: užtikrina BPC informacinės sistemos veikimą, organizuoja BPC naudojamų duomenų bazių, duomenų ir balso perdavimo tinklų apsaugą ir priežiūrą, vysto ir tobulina BPC naudojamų informacinių ir ryšių technologijų sistemų funkcionalumą.

BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Bendrasis pagalbos centras (toliau – Centras) yra Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos (toliau – Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas) pavaldi ir atskaitinga įstaiga, kurios paskirtis – atsakyti į pagalbos skambučius ir reaguoti į pagalbos prašymus.
2. Centras savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos bendrojo pagalbos centro įstatymu (Žin., 2004, Nr. 90-3306), Lietuvos Respublikos priešgaisrinės saugos įstatymu (Žin., 2002, Nr. 123-5518), Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymu (Žin., 1998, Nr. 115-3230; 2009, Nr. 159-7207), Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymu (Žin., 1999, Nr. 60-1945; 2006, Nr. 77-2975), Vidaus tarnybos statutu (Žin., 2003, Nr. 42-1927), kitais Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais Lietuvos Respublikos Seimo priimtais teisės aktais, Respublikos Prezidento dekretais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Ministro Pirmininko potvarkiais, vidaus reikalų ministro įsakymais, šiais Nuostatais ir kitais teisės aktais.
3. Centro savininkė yra valstybė. Centro savininko teises ir pareigas įgyvendina Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas, kuris koordinuoja Centro veiklą, tvirtina ir teisės aktų nustatyta tvarka keičia Centro nuostatus, sprendžia kitus įstatymuose Centro savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos kompetencijai priskirtus klausimus.
4. Centras yra ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, turintis sąskaitą banke, blanką, antspaudą su Lietuvos valstybės herbu ir savo pavadinimu bei ženklą.
5. Centro buveinės adresas: Petro Vileišio g. 20A, LT-10302 Vilnius, Lietuvos Respublika.

6. Centras yra biudžetinė vidaus reikalų įstaiga, išlaikoma iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir kitų valstybės pinigų fondų. Centrai finansuoti gali būti naudojamos ir kitos teisės aktų nustatyta tvarka gautos lėšos. Centro ūkinį finansinį aptarnavimą, lėšų buhalterinę apskaitą Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka tvarko Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas.
7. Centro veiklą įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka pagal kompetenciją kontroliuoja Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento direktorius.
8. Centro vieši pranešimai teisės aktų nustatyta tvarka skelbiami Centro interneto tinklalapyje (www.112.lt) ir (ar) kitose visuomenės informavimo priemonėse, o teisės aktų nustatytais atvejais – leidinio „Valstybės žinios“ priede „Informaciniai pranešimai“.
9. Centro nuostatai keičiami teisės aktų nustatyta tvarka.

CENTRO VEIKLOS TIKSLAI IR FUNKCIJOS

10. Pagrindinis Centro veiklos tikslas yra užtikrinti atsakymą į pagalbos skambučius ir reagavimą į pagalbos prašymus.
11. Centras, užtikrindamas atsakymą į pagalbos skambučius ir reagavimą į pagalbos prašymus, atlieka šias funkcijas:
 - 11.1. atsako į pagalbos skambučius;
 - 11.2. priima ir operatyviai įvertina pagalbos prašymus bei nustato teiktinos pagalbos poreikį;
 - 11.3. atlieka operatyvųjį pajėgų valdymą;
 - 11.4. pagal kompetenciją suteikia pagalbą telefonu; 11.5 reaguodamas į pagalbos prašymus:
 - 11.5.1. užtikrina operatyviai valdomų pajėgų išsiuntimą į nelaimės vietą;
 - 11.5.2. koordinuoja civilinės saugos sistemos pajėgų išsiuntimą į nelaimės vietą;
 - 11.5.3. talkina gelbėjimo darbų vadovui koordinuojant civilinės saugos sistemos pajėgų veiksmus įvykio vietoje;
 - 11.6. perduoda pranešimus apie pagalbos poreikį atitinkamoms pagalbos tarnyboms, kai pagalba turi būti teikiama nelaimės vietoje;
 - 11.7. teikia pagalbą telefonu iki pagalbos tarnybų atvykimo;

- 11.8. jei reikia, praneša suinteresuotiems juridiniams ar (ir) fiziniams asmenims apie susidariusias ar galinčias susidaryti aplinkybes, nurodytas Lietuvos Respublikos bendrojo pagalbos centro įstatymo 2 straipsnio 1 dalyje;
- 11.9. užtikrina tinkamą Centro informacinės sistemos veikimą ir joje tvarkomų duomenų apsaugą teisės aktų nustatyta tvarka ir sąlygomis;
- 11.10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka teikia informaciją apie Centro regioninių padalinių aptarnaujamas teritorijas viešųjų ryšių tinklą ir (ar) viešųjų elektroninių ryšių paslaugų teikėjams;
- 11.11. diegia techninius ir programinius sprendimus, leidžiančius sutrumpinti reagavimo į pagalbos prašymus laiką;
- 11.12. įstatymų nustatyta tvarka ir sąlygomis automatiniu ir neautomatiniu būdu tvarko asmens ir kitokius duomenis, jei to reikia nustatytiems uždaviniams įgyvendinti;
- 11.13. įgyvendina priemones, skirtas sumažinti melagingų pagalbos prašymų skaičiui;
- 11.14. pagal kompetenciją informuoja visuomenę apie bendrąjį pagalbos telefono numerį 112 ir su juo susijusias viešąsias paslaugas;
- 11.15. pagal kompetenciją dalyvauja valdant ekstremaliąsias situacijas;
- 11.16. įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka ir sąlygomis teikia Centre turimą informaciją pagalbos tarnyboms ir kitoms valstybės ir savivaldybių institucijoms, įstaigoms ar įmonėms.
12. Centras siekia ir kitų įstatymų, ir kitų teisės aktų pavestų veiklos tikslų ir atlieka kitas įstatymų ir kitų teisės aktų nustatytas funkcijas.

CENTRO TEISĖS

13. Centras, siekdamas jam nustatytų veiklos tikslų ir atlikdamas funkcijas, turi teisę:
- 13.1. įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka gauti iš valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kitų asmenų informaciją, kurios reikia Centro veiklos tikslams įgyvendinti ir funkcijoms atlikti;
- 13.2. teikti pagalbos tarnyboms siūlymus dėl jų ir Centro sąveikos tobulinimo;
- 13.3. teikti Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento direktoriui pasiūlymus dėl teisės aktų, susijusių su Centro veikla, tobulinimo;

13.4. Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymo (Žin., 1993, Nr. 21-506; 2000, Nr. 61-1818) nustatyta tvarka gauti paramą iš fizinių ir juridinių asmenų.

14. Centras turi ir kitų teisių, kurias jam suteikia įstatymai ir kiti teisės aktai.

CENTRO VEIKLOS ORGANIZAVIMAS

15. Centro veikla organizuojama vadovaujantis vidaus reikalų ministro patvirtintu Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento metiniu veiklos planu ir Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento direktoriaus patvirtintu Centro metiniu veiklos planu.

16. Centras rengia ir teikia Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentui nustatytos formos ataskaitas, suvestines ir apžvalgas apie nustatytų funkcijų vykdymą, esamą būklę ir pajėgumus, veiklos priemonių vykdymą ir kitais klausimais, teikia informaciją, reikalingą Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento metiniam veiklos planui rengti.

17. Centru vadovauja viršininkas, kurį skiria į pareigas ir atleidžia iš jų, suteikia jam atostogas, skiria tarnybines nuobaudas, pašalpas ir jį skatina Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento direktorius teisės aktų nustatyta tvarka. Centro viršininkas yra tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento direktoriui.

18. Centro viršininkas:

18.1. sprendžia Centro kompetencijai pavestus klausimus, atsako už Centro kompetencijai pavestų veiklos tikslų įgyvendinimą ir funkcijų atlikimą, Centro veiklos organizavimą;

18.2. planuoja, organizuoja ir koordinuoja Centro veiklą;

18.3. teikia Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento direktoriui pasiūlymus dėl Centro veiklos tobulinimo;

18.4. pagal kompetenciją priima įsakymus;

18.5. užtikrina, kad Centro veikloje būtų laikomasi Lietuvos Respublikos įstatymų ir Lietuvos Respublikos tarptautinių sutarčių, vykdomi Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, vidaus reikalų ministro, Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento direktoriaus įsakymai ir kiti teisės aktai;

- 18.6. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento direktoriaus įgaliojimu skiria į pareigas ir atleidžia iš jų Centro vidaus tarnybos sistemos pareigūnus (išskyrus Centro viršininko pavaduotoją), kitus valstybės tarnautojus ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis;
- 18.7. teisės aktų nustatyta tvarka skatina, skiria tarnybines ar drausmines nuobaudas ir pašalpas, suteikia atostogas Centro vidaus tarnybos sistemos pareigūnams, kitiems valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis;
- 18.8. užtikrina darbo sąlygas Centro vidaus tarnybos sistemos pareigūnams, kitiems valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, jų funkcijoms atlikti;
- 18.9. atstovauja Centrai ar įgalioja Centro vidaus tarnybos sistemos pareigūnus (toliau – pareigūnai) ar kitus valstybės tarnautojus atstovauti Centrai Lietuvos Respublikoje ir užsienyje;
- 18.10. tvirtina Centro struktūrinių padalinių nuostatus, Centro vidaus tvarkos taisykles, veiklos planus ir kitus vidaus dokumentus, taip pat Centro pareigūnų, kitų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių aprašymus;
- 18.11. vadovaudamasis Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento direktoriaus patvirtintu Centro pareigybių sąrašu ir Centro struktūra, tvirtina Centro pareigybių sąrašą;
- 18.12. tvirtina metų arba mėnesių Centro darbuotojų pamainų darbo grafikus, nustato pamainų pradžią ir pabaigą;
- 18.13. teikia Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento direktoriui tvirtinti Centro nuostatus;
- 18.14. tvirtina Centro metinius išlaidų planus, rengia Centro metinio veiklos plano projektą ir vykdomų programų sąmatų projektus, kuriuos teikia Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento direktoriui tvirtinti, ir atsako už jų vykdymą;
- 18.15. užtikrina, kad racionaliai ir taupiai būtų naudojami žmogiškieji, materialiniai ir finansiniai ištekliai;
- 18.16. teisės aktų nustatyta tvarka pasirašo su Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentu sutartį dėl buhalterinės apskaitos centralizuoto tvarkymo;
- 18.17. atlieka kitas įstatymų ir kitų teisės aktų jam nustatytas funkcijas.

19. Centro viršininkas turi pavadootoją, kurį skiria į pareigas ir atleidžia iš jų, skiria jam tarnybines nuobaudas Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento direktorius teisės aktų nustatyta tvarka.

20. Laikinais nesant Centro viršininko, jo funkcijas atlieka Centro viršininko pavadootojas.

21. Centro struktūriniai padaliniai savo veiklą organizuoja pagal šiuos nuostatus ir Centro viršininko patvirtintas vidaus tvarkos taisykles, struktūrinių padalinių nuostatus ir pareigūnų, kitų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių aprašymus.

CENTRO VIDAUS ADMINISTRAVIMO KONTROLĖ

22. Centro metinio veiklos plano įgyvendinimo kontrolę atlieka Centro viršininkas.

23. Centro finansų kontrolė atliekama Centro viršininko patvirtintų Centro finansų kontrolės taisyklių nustatyta tvarka.

24. Centro valstybinį (finansinį ir veiklos) auditą atlieka Valstybės kontrolė, vidaus auditą – Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento Centralizuota vidaus audito tarnyba.

BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

25. Centras pertvarkomas, reorganizuojamas ir likviduojamas įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka.⁷⁷

4.4. Sąveikos reikalų koordinavimas

Bendrojo pagalbos centro (toliau – BPC) ir pagalbos tarnybų sąveikos reikalų koordinavimo komisija, sudaryta 2009 m. birželio 11 d. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymu Nr. 1V-264/V-473, kurios uždavinys – nagrinėti BPC ir pagalbos tarnybų (policijos, priešgaisrinių gelbėjimo pajėgų ir greitosios medicinos pagalbos) sąveikos ir jai įtakos turinčius klausimus, teikti siūlymus LR Vidaus reikalų ministrui ir LR Sveikatos apsaugos ministrui dėl šių klausimų sprendimo.

Komisijos sudėtis:

⁷⁷ <http://www.112.lt/bpc/teisine-informacija/110-2/bendrojo-pagalbos-centro-nuostatai/>

Artūras Norkevičius	–	vidaus reikalų viceministras (Komisijos pirmininkas);
Laimutė Vaidelienė	–	sveikatos apsaugos viceministrė (Komisijos pirmininko pavaduotoja);
Inesa Petkevičiūtė	–	BPC Organizacinio skyriaus vyriausioji specialistė (Komisijos sekretorė);
Edita Bishop	–	Sveikatos apsaugos ministerijos LNSS koordinavimo ir sveikatos priežiūros įstaigų valdybos direktoriaus pavaduotoja;
Vytautas Gailius	–	Sveikatos apsaugos ministerijos Ekstremalių sveikatai situacijų centro direktorius;
Audrius Čiuplys	–	BPC viršininkas;
Vygandas Kurkulis	–	Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie VRM direktoriaus pavaduotojas;
Vladas Mireckas	–	Sveikatos apsaugos ministerijos Ekstremalių sveikatai situacijų centro Planavimo ir kontrolės skyriaus vedėjas;
Mindaugas Puskunigis	–	Policijos departamento prie VRM Viešosios policijos valdybos Operatyvaus valdymo ir apsaugos skyriaus viršininkas;
Liutauras Šinkūnas	–	BPC Parengties ir kokybės kontrolės skyriaus viršininkas;
Nerijus Mikelionis	–	VšĮ Kauno miesto greitosios medicinos pagalbos stoties direktorius;
Darius Vasaris	–	VRM Viešojo saugumo politikos departamento Visuomenės saugumo ir viešosios tvarkos užtikrinimo skyriaus vedėjas;

Eugenijus Norkūnas	–	Informatikos ir ryšių departamento prie VRM Telekomunikacinio tinklo administravimo skyriaus vedėjas;
Ilona Šakienė	–	Sveikatos apsaugos ministerijos LNSS koordinavimo ir sveikatos priežiūros įstaigų valdybos Pirminio lygio koordinavimo skyriaus vyriausioji specialistė. ⁷⁸

5. Įvykio pasekmės BP centrui

Baigtas ikiteisminis tyrimas, kuriuo siekta išsiaiškinti, ar Bendrojo pagalbos centro (toliau – BPC) darbuotojai ir Panevėžio apskrities VPK pareigūnai tinkamai atliko savo pareigas, reaguojant į 2013 metų rugsėjo 21 d. gautus nukentėjusiosios pagalbos pranešimus, išryškino kai kurių teisės aktų spragas, pranešė Panevėžio apygardos prokuratūros vyriausioji specialistė (komunikacijai) Vida Bielskytė.⁸⁶

Pavyzdžiui, iš pareigūnų analizuotų teisės aktų nėra aišku, kaip turi elgtis policijos pareigūnai ar BPC darbuotojai, kai pagalbos prašantis asmuo skambina naudojant negaliojančią SIM kortelę ar be jos? Arba, kokius patarimus ar psichologinę pagalbą reikia duoti asmeniui, kurio judėjimo laisvė suvaržyta degančioje ar padegtoje patalpoje? Taip pat, kokie galimi būdai asmeniui išsilaisvinti iš tokios patalpos ir pan.⁸⁷ Šį ikiteisminį tyrimą atlikusių Panevėžio apskrities VPK Imuniteto skyriaus pareigūnų surinktais duomenimis, BPC Šiaulių skyriaus darbuotojai ir Panevėžio apskrities VPK Operatyvaus valdymo skyriaus pareigūnai savo pareigas tą dieną atliko nepažeisdami jų kompetenciją, teises bei pareigas apibrėžiančių teisės aktų reikalavimų. Kartu pripažinta, kad dėl esamo teisės aktų reglamentavimo, kai kurie valstybės tarnautojai galėjo užtikrinti nepakankamai operatyvų reagavimą į pagalbos prašymą, tad galimai netinkami jų veiksmai turėtų būti vertinami tarnybinių patikrinimų metu. Pareigūnų manymu, derėtų iš naujo įvertinti reagavimą į pagalbos prašymus reglamentuojančius teisės aktus, šalinant jų trūkumus, aiškiau išdėstant pagalbą teikiančių darbuotojų elgesio taisykles ir jų įgyvendinimą. Panevėžio apygardos prokuratūros Organizuotų nusikaltimų ir korupcijos tyrimo skyriaus prokurorų teigimu,

⁷⁸<http://www.112.lt/bpc/struktura-ir-kontaktai/komisijos-ir-darbo-grupes/>

⁸⁶ <http://www.alfa.lt/straipsnis/16805155/dembavos-tragedija-bpc-ir-policijos-pareigunai-dirbo-tinkamai> [Žiūrėta 2016-11-20]

⁸⁷ <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/nusikaltimaiirnelaimes/prokuratūra-izagintos-ir-bagazineje-sudegintos-merginos-neisgelbeje-pareigunai-nekalti-nes-niekur-neparasyta-kaip-jiems-tokiais-atvejais-elgtis-59-436737> [Žiūrėta 2016-11-20]

teisiškai reikšmingo priežastinio ryšio tarp nesėkmingos nukentėjusiosios gelbėjimo operacijos ir pareigūnų veiksmų nebuvo nustatyta, todėl ikiteisminis tyrimas nutrauktas⁸⁸.

5.1. Ieškinys BPC ir Lietuvos valstybei

Nužudytosios nepilnametės šeima kreipėsi į teismą, prašydami jiems priteisti dėl tragedijos patirtą neturtinę žalą. Skunde, kuris įteiktas Vilniaus apygardos administraciniam teismui, pareiškėjai atsakovais patraukė Ryšių reguliavimo tarnybą ir Lietuvos valstybę, atstovaujamą Bendrojo pagalbos centro (BPC). Be to, trečiaisiais asmenimis į šią bylą įtrauktos Vidaus reikalų, Teisingumo ir Susisiekimo ministerijos.⁸⁹ Tai parodo, kad šio įvykio svarba ir eskalavimas vis dar tęsiasi ir praėjus beveik 4 metams.

Kreipdamiesi į teismą Dembavoje nužudytos septyniolikmetės artimieji iš Lietuvos valstybės prašo jiems priteisti beveik 103 tūkst. eurų. Šią sumą jiems jau yra priteisęs teismas, tačiau baudžiamąją bylą išnagrinėję teisėjai yra nusprendę, kad patirtą žalą turi atlyginti merginą nužudę Panevėžio rajono gyventojai Deividas Antanaitis ir Julius Jakubaitis. Tačiau Lietuvos valstybę į teismą padavę nužudytosios artimieji įsitikinę, kad žala turi būti priteista solidariai ne tik iš žudikų, bet ir valstybės institucijų – tokiu atveju nukentėjusieji turėtų galimybę realiai atgauti priteistus ieškinius iš biudžeto, nes iki gyvos įkalinti žudikai turto neturi ir žalos realiai neatlygins.

Savo ruožtu žalą nukentėjusiesiems atlyginusi valstybė galėtų regresu tvarka išsieškoti žalą iš nuteistųjų, jeigu jie turėtų kokio nors turto. Kreipdamiesi į teismą pareiškėjai nurodė, kad valstybė privalo atlyginti patirtą žalą, nes nusikaltimas buvo padarytas dėl teisės aktų neįgyvendinimo – BPC operatoriai, sulaukę nukentėjusiosios pagalbos šauksmo, nesugebėjo nustatyti jos buvimo vietos ir leido jai sudegti automobilio bagažinėje. Teismas yra konstatavęs, kad vyrai nusikalto veikdami bendrininkų grupe ir būdami apsvaigę nuo alkoholio ir narkotinių bei psichotropinių medžiagų.⁹⁰

5.2. BPC reakcija į skandalą ir veiklos rezultatai

Dar iki „Dembavos tragedijos“ BPC buvo nuosekliai reformuojamas ir vyko organizacijos pertvarka. Tačiau 2013 m. rugsėjo mėnesį įvykusi tragedija lėmė tai, kad, kaip ir įprasta po tokio rezonansinio įvykio, iškilo padidintas kontroliuojančių organizacijų dėmesys, taip pat politikų ir kitų viešosios politikos veikėjų pasisakymai dėl šios tragedijos. Kaip pasekmė buvo tai, kad po

⁸⁸ <http://www.ve.lt/naujienos/kriminalai/prokurorai-dembavos-tragedija-isryskino-teises-aktu-spragas-1208266/> [Žiūrėta 2016-11-20]

⁸⁹ <http://www.delfi.lt/news/daily/law/po-dembavos-tragedijos-siekia-nubausti-lietuva-uz-bpc-klaidas-ieskinys-valstybei.d?id=72744758> [Žiūrėta 2017-02-10]

⁹⁰ <http://www.delfi.lt/news/daily/law/po-dembavos-tragedijos-siekia-nubausti-lietuva-uz-bpc-klaidas-ieskinys-valstybei.d?id=72744758> [Žiūrėta 2017-02-10]

Vidaus reikalų ministerijos inicijuoto tarnybinio patikrinimo iš užimamų pareigų atsistatydino tuometinis BPC vadovas Artūras Kvedavičius. Nuo 2015 m. vasario 7d. BPC viršininko pareigas eina Vidaus tarnybos pulkininkas Audrius Čiuplys. 2013 metais vykdytas projektas „Bendrojo pagalbos centro regioninių padalinių aprūpinimas specializuota atsakymo į pagalbos skambučius ir reagavimo į pagalbos prašymus, pagalbos tarnybų operatyvaus pajėgų valdymo technine ir programine įranga“ pagal Ekonomikos augimo veiksmų programos 3 prioriteto „Informacinė visuomenė visiems“ priemonę VP2-3.1-IVPK-03-V „Intelektualios valdymo sistemos“. 2013 m. rugpjūčio mėnesį buvo paskelbta, kad ši sistema sėkmingai įdiegta visose 60 savivaldybių.⁹¹ 2013 m. iki „Dembavos tragedijos“ buvo priimti 9 nauji darbuotojai ir 6 dienos skirtos personalo mokymams. Pasikeitus BPC vadovui organizacijos strateginė veikla nepasikeitė. Papildomas dėmesys buvo skiriamas personalo įgūdžių tobulinimui ir kvalifikacijos kėlimui. Nuolat organizuojami seminarai bei kiti personalo apmokymo renginiai. Taip pat buvo priimta žymiai daugiau naujų darbuotojų. BPC pavaldi valstybiniam Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos ir neturi plačios autonomijos priimant naujus darbuotojus, kadangi priėmimo tvarka yra nuosekliai reglamentuota, tačiau priimant darbuotojus pagal darbo sutartį turi šiek tiek daugiau autonomijos priimant sprendimus dėl konkretaus darbuotojo paskyrimo, skatinimo bei atleidimo iš užimamų pareigų, tačiau tokių pareigybių skaičius taip pat yra ribotas ir turi daug trūkumų dėl didesnio atlyginimo paskyrimo.

Nuo 2013 m. rugsėjo 24d. po „Dembavos tragedijos“ iki 2014 m. pabaigos buvo priimti 83 nauji darbuotojai, buvo suorganizuoti 3 konkursai ir 29 atrankos, įdarbinti 75 darbuotojai pagal darbo sutartį, 3 karjeros valstybės tarnautojai. Į vidaus tarnybą įstojo 31 pareigūnas, 1 pareigūnas buvo perkeltas į BPC Vilniaus skyrių.⁹³

Palyginimui iš Vidaus reikalų ministerijos pateiktų duomenų matyti, kad 2016 m. Vidaus reikalų ministerijos statutinių valstybės tarnautojų vidutinis mėnesio darbo užmokestį neatskaičius mokesčių (pareigybės pavadinimas vyresnysis specialistas) sudaro 836 eurai. Tuo metu Vidaus reikalų ministerijos karjeros valstybės tarnautojų vidutinis mėnesio darbo užmokestį neatskaičius mokesčių (pareigybės pavadinimas vyresnysis specialistas) sudaro 872 eurai. Žemiausią grandį užima Vidaus reikalų ministerijos darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, vidutinis mėnesio darbo užmokestis- neatskaičius mokesčių (pareigybės pavadinimas vyresnysis specialistas) sudaro 521 eurą.⁹⁴

⁹¹ <http://www.112.lt/bpc/veikla/planavimo-dokumentai/> [Žiūrėta 2016-11-20]

⁹³ <http://www.112.lt/bpc/veikla/planavimo-dokumentai/> [Žiūrėta 2016-11-20]

⁹⁴ <http://www.policija.lt/get.php?f.28124> [Žiūrėta 2016-11-20]

2013 m. IV ketvirtį atlikta BPC IS saugos dokumentų analizė, parengti reikalingi jų pakeitimai. Atliktas BPC IS rizikos vertinimas, specifikacijos analizė ir reikiami pakeitimai. Perimtas pagalbos skambučių pagalbos numeriu 112 administravimas visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje.

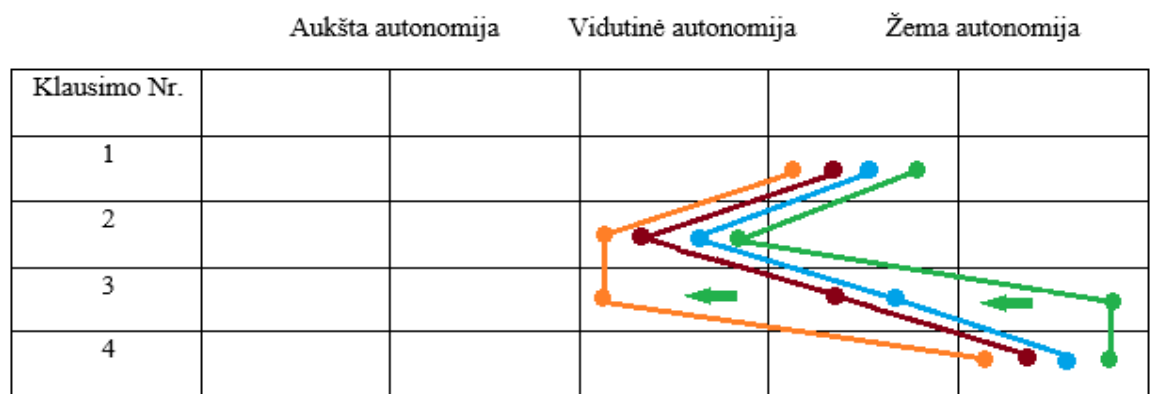
Kas ketvirtį iki 2014 m. vasario 1d. pradėta vykdyti atsakymo į pagalbos skambučius ir reagavimo į pagalbos prašymus kokybės kontrolė. Ne rečiau kaip kartą per pusmetį pradėtos organizuoti konsultacijos teritorinių skyrių darbuotojams atsakymo į pagalbos skambučius ir reagavimo į pagalbos prašymus kokybės gerinimo klausimais ir atliekamas pamainos darbuotojų žinių patikrinimas naudojant testus.

2014 m. nuspręsta panaikinti Centro Šiaulių skyriaus darbo vietas Panevėžyje, perduoti skambučių administravimą Vilniaus skyriui. Papildomai atliekamas BPC IS diegimas. Palyginimui galima paminėti, kad 2015 m. papildomai į tarnybą buvo priimta papildomai darbuotojų, iš jų- 6 pagal darbo sutartis, 14 pagal Valstybės tarnybos įstatymą ir 35 statutiniai darbuotojai. Daugiau nei 200 darbuotojų surengti įvairūs mokymai, kurių bendra trukmė sudarė 4 mėnesius. Po metų- 2016 m., priimta dar 40 operatorių, 3 darbuotojai pagal darbo sutartis ir 8 statutiniai darbuotojai. Daugiau nei 200 darbuotojų surengti įvairūs mokymai, kurių trukmė yra daugiau nei 400 valandų, dar 400 darbuotojų surengtos konsultacijos, kurių trukmė- daugiau negu 340 valandų.

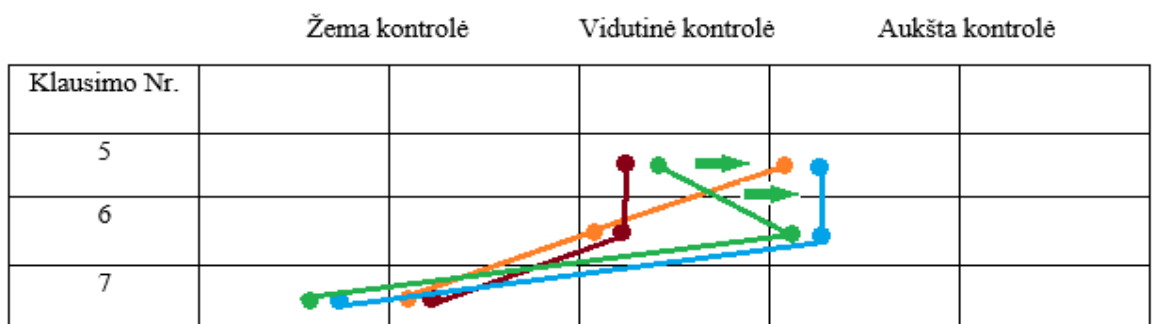
Kaip teigė interviu metu BPC viršininkas Audrius Čiuplys, pastaruoju metu skirta daugiau dėmesio ir laiko operatorių profesinės kompetencijos kėlimui, vykdyti įvairūs mokymai, priimta psichologė, atlikti operatorių pasitenkinimo darbu tyrimai. Pradėta aktyviau taikyti operatorių finansinio motyvavimo priemonės – pakelti atlyginimai naujai priimamiems ir mažą stažą turintiems operatoriams (nuo 400 iki 550 Eur „į rankas“), mokėtos priemokos už viršytą darbo krūvį. Pradėtos taikyti (teisės aktų „rėmuose“) lankstesnės naujų darbuotojų priėmimo ir apmokymo sąlygos, siekiant sutrumpinti priėmimo, apmokymo laiką, kad operatoriai greičiau „pasiektų salę“ (laikas sutrumpėjo apie 2 mėn.). Atlikta vidaus darbo organizavimo, procedūrų peržiūra, parengti naujos redakcijos atitinkami aprašai ir rekomendacijos operatoriams. Organizuoti susitikimai su policijos, greitosios medicinos pagalbos, priešgaisrinių gelbėjimo valdybų darbuotojais stiprinant ir gerinant pagalbos tarnybų bendradarbiavimą. Atlikta bendradarbiavimo sutarčių ir klausimynų peržiūra su reaguojančiomis pagalbos tarnybomis. Skirtas tinkamas dėmesys kokybės kontrolei, skundų ir pranešimų dėl pagalbos numeriu 112 teiktų paslaugų nagrinėjimui, atsakymų pateikimui suinteresuotiems asmenims.

Visos šios priemonės įdiegtos po „Dembavos tragedijos“ išskirtinai BPC vadovybės iniciatyva. Nors ir dalis šių priemonių buvo numatytos ankstesniuose planuose dar iki „Dembavos tragedijos“, tačiau realiai šiuos planus pavyko įgyvendinti tik po skaudžios nelaimės sulaukus tinkamo dėmesio. Pateikti BPC veiklos ataskaitos duomenys, o taip pat gauti interviu duomenys leidžia palyginti BPC autonomijos ir kontrolės lygį prieš „Dembavos tragediją“ ir po jos. Iš gautų interviu atsakymų nubrėžus kreivę, yra aiškiai matomas pokytis, lyginant situaciją 2013 m. V ketvirtį ir 2017 m. I ketvirtį.

7 Pav. Pusiau struktūruoto interviu su BPC vadovais atsakymų kreivė



- - situacija iki 2013m V ketvirčio. BPC viršininko interviu atsakymai
 - - situacija iki 2017m I ketvirčio. BPC viršininko interviu atsakymai
 - - situacija iki 2013m V ketvirčio. BPC viršininko pavaduotojo interviu atsakymai
 - - situacija iki 2017m I ketvirčio. BPC viršininko pavaduotojo interviu atsakymai
- ← - → - pokytis



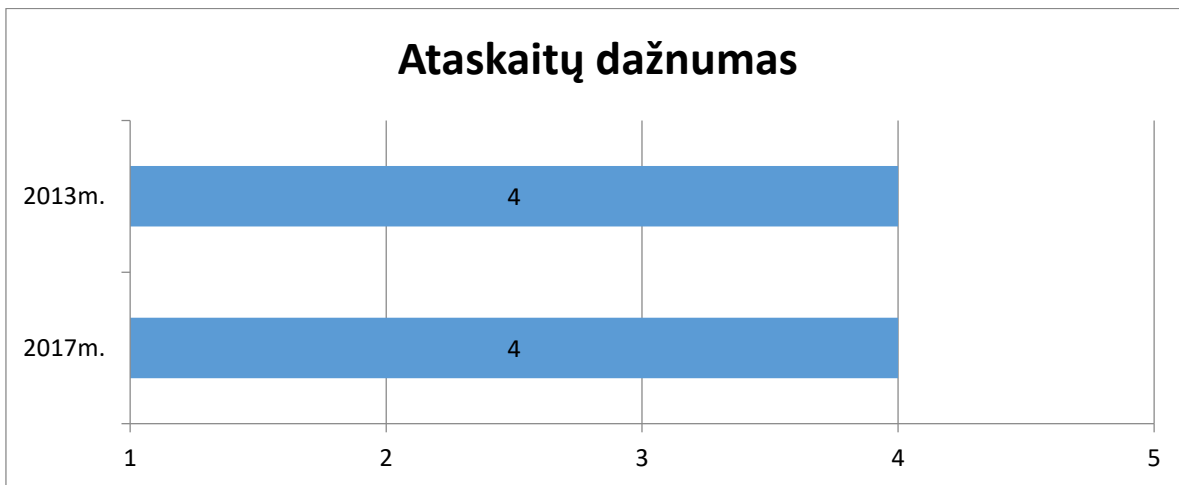
- - situacija iki 2013m V ketvirčio. BPC viršininko interviu atsakymai
 - - situacija iki 2017m I ketvirčio. BPC viršininko interviu atsakymai
 - - situacija iki 2013m V ketvirčio. BPC viršininko pavaduotojo interviu atsakymai
 - - situacija iki 2017m I ketvirčio. BPC viršininko pavaduotojo interviu atsakymai
- ← - → - pokytis

Dar matome, kad po skandalo kaip veikimas labai žymus racionalus BPC elgesys, tai yra 1 tipas (žr. į Pav.) pagal organizacijos reakcijos trajektoriją į skandalą po veiklos fiasko ar politinės nesėkmės. Toksai elgesys leido BPC organizacijai išlaikyti aukštesnį personalo strateginės valdymo autonomijos lygį, nei jis buvo iki „Dembavos tragedijos“. Tačiau padidėjo ir kontrolės lygis, kiek veiklos reglamentavimo srityje (*ex ante* kontrolė), tiek ir į veiklos rezultatus orientuota kontrolė (*ex post* kontrolė).

Gauti pusiau struktūruoto interviu duomenys pateikiami pagal interviu klausimyną (žr. 1,2 Priedus) kurio atsakymai pagal interviu klausimus numeruojami nuo 1 iki 4 ir susiję su autonomijos lygiu (t.y. lyginama autonomija 2013 m. V ketvirtyje, iki „Dembavos tragedijos“, ir 2017 m. I ketvirčio, dabartinė, situacija). Šie atsakymai pateikti 4 eilutėse ir 5 stulpelių skalėje nuo 1 iki 5 (t.y. nuo Labai aukštos autonomijos, vidutinės ir iki labai žemos autonomijos).

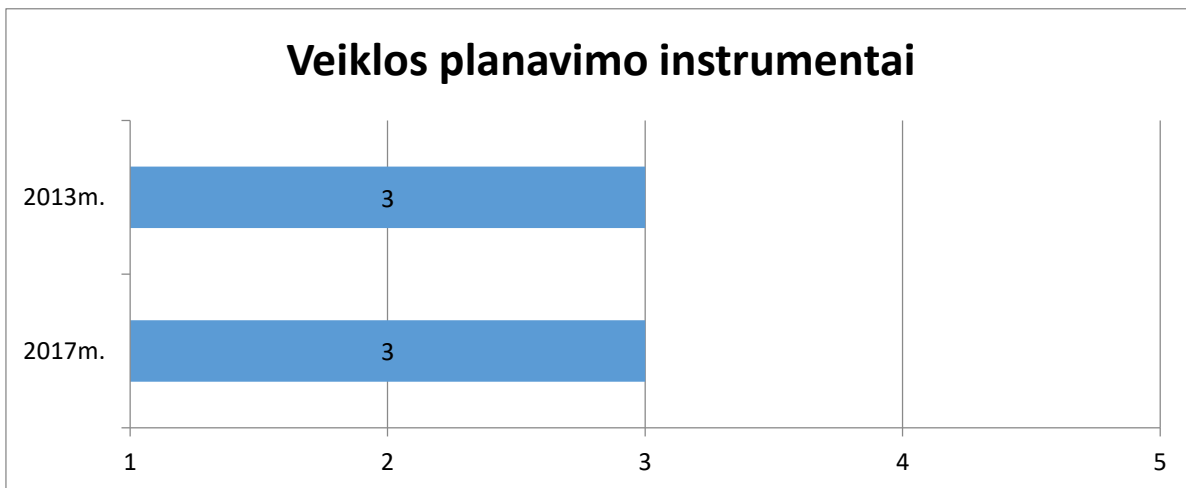
Tokiu pačiu principu pateikta atsakymų kreivė ir su kontrolės, 2013 m. V ketvirčio (t.y. iki „Dembavos tragedijos“) ir 2017 m. I ketvirčio (t.y. dabartinė situacija), lygiu, susijusiu su 5-7 interviu klausimu ir 5 stulpelių skalėje nuo 1 iki 5 (t.y., nuo Labai žemos kontrolės, vidutinės ir labai aukštos kontrolės). Žr. 7 Pav., kuriame aiškiai galime matyti situaciją, susijusią su BPC organizacijos autonomija ir kontrole.

8 Pav. Ataskaitų dažnumas



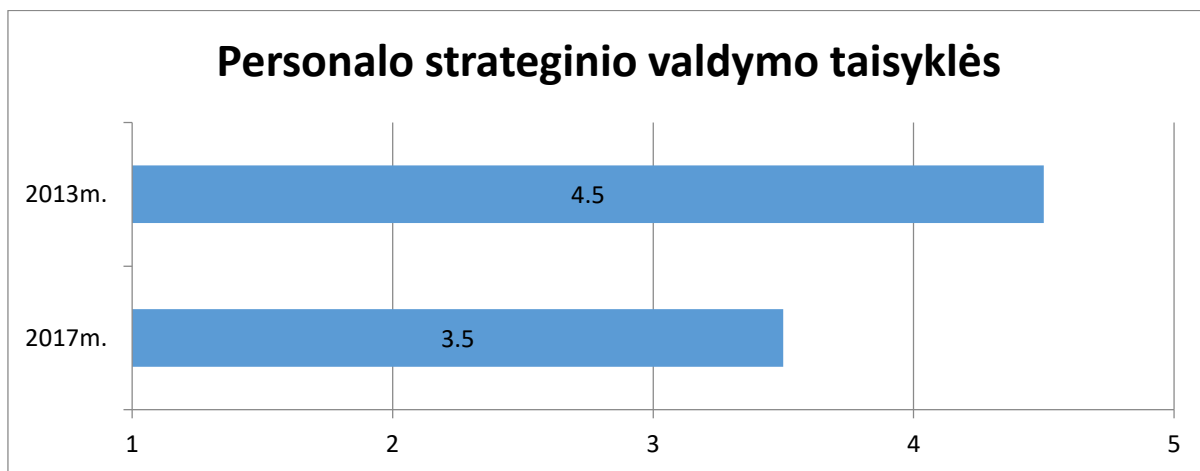
Struktūruoto interviu 1 klausimo atsakymų suvestinė. Tai yra autonomijos vertinimo kriterijus, kaip *Formali distancija nuo kontroliuojančios organizacijos* – vertinamas audito, veiklos ataskaitų dažnumas kontroliuojančiai organizacijai. Atsakymai pateikiami skalėje nuo 1 *Aukšta autonomija* iki 5 *Žema autonomija*.

9 Pav. Veiklos planavimo instrumentai



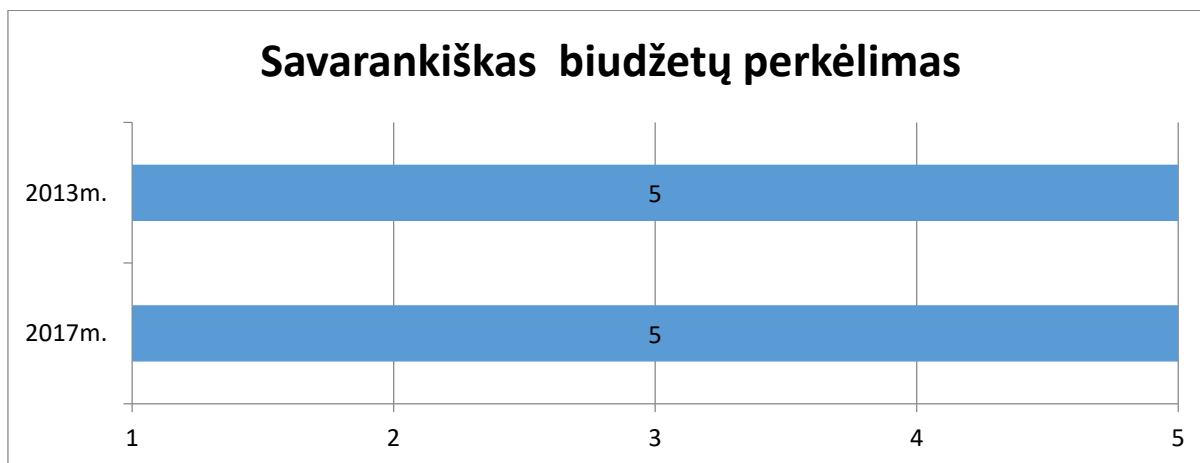
Struktūruoto interviu 2 klausimo atsakymų suvestinė. Tai yra autonomijos vertinimo kriterijus, *instrumentų pasirinkimas* – vertinama, ar organizacija gali priimti sprendimus dėl politikos priemonių pasirinkimo savarankiškai ar tik su nedideliais apribojimais. Atsakymai pateikiami skalėje nuo 1 *Aukšta autonomija* iki 5 *Žema autonomija*.

10 Pav. Personalo strateginio valdymo taisyklės



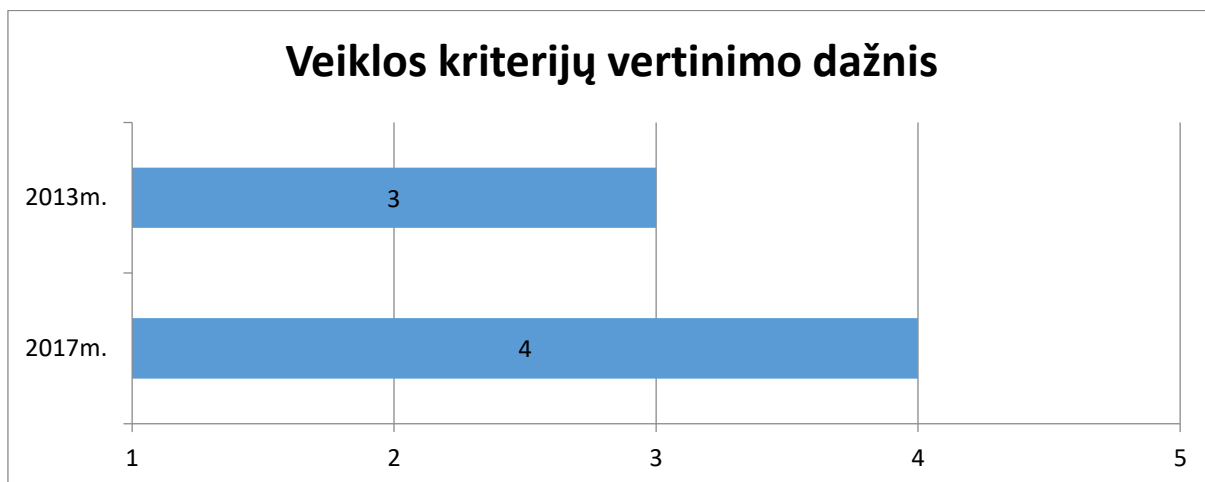
Struktūruoto interviu 3 klausimo atsakymų suvestinė. Tai yra autonomijos vertinimo kriterijus, *instrumentų pasirinkimas* – vertinama ar BPC savarankiškai nustato personalo strateginio valdymo taisykles. Interviu anketoje vertinta 5 balų skalėje, kur 1 reiškia, kad personalo strateginio valdymo taisykles nustato visiškai savarankiškai, o 5 - visiškai nesavarankiškai. Atsakymai suvestinėje pateikiami skalėje nuo 1 *Aukšta autonomija* iki 5 *Žema autonomija*.

11 Pav. Savarankiškas biudžetų perkėlimas



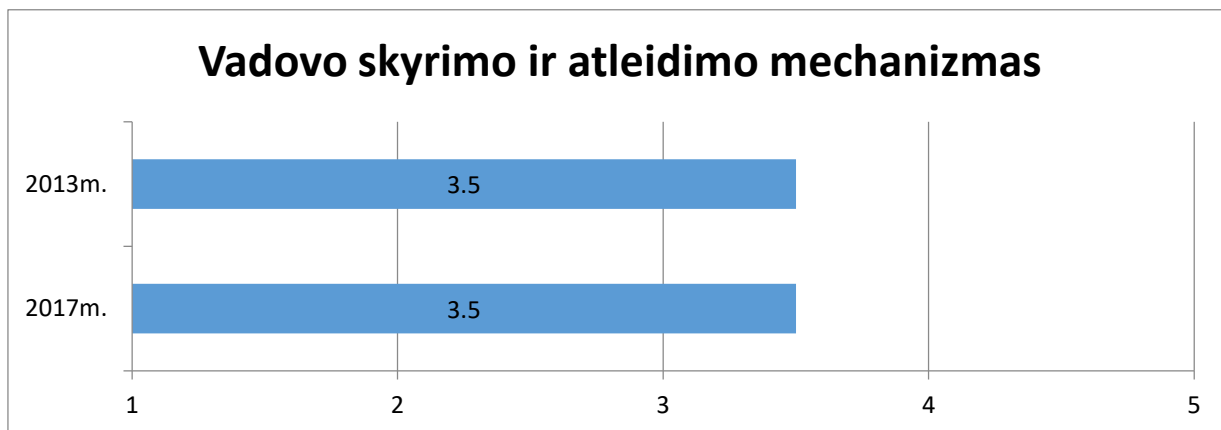
Struktūruoto interviu 4 klausimo atsakymų suvestinė. Tai yra autonomijos vertinimo kriterijus, *Finansinė autonomija* – vertinama, ar organizacija gali savarankiškai perkelti biudžetus tarp personalo ir einamųjų išlaidų. Atsakymai pateikiami skalėje nuo 1 *Aukšta autonomija* iki 5 *Žema autonomija*.

12 Pav. Veiklos kriterijų vertinimo dažnis



Struktūruoto interviu 5 klausimo atsakymų suvestinė. Tai yra kontrolės vertinimo kriterijus, *Kiekybiniai našumo rodikliai* – kaip dažnai vertinami organizacijos nustatyti veiklos kriterijai. Atsakymai suvestinėje pateikiami skalėje nuo 1 *Žema kontrolė* iki 5 *Aukšta kontrolė*.

13 Pav. Vadovo skyrimo ir atleidimo mechanizmas



Struktūruoto interviu 6 klausimo atsakymų suvestinė. Tai yra kontrolės vertinimo kriterijus, vertinama ar sudėtingas kontroliuojančios institucijos mechanizmas skiriant ir atleidžiant BPC vadovą? Interviu ankėtoje vertinta 5 balų skalėje, kur 1 reiškia, kad mechanizmas yra labai sudėtingas, o 5 - visiškai nesudėtingas. Atsakymai suvestinėje pateikiami skalėje nuo 1 *Žema kontrolė* iki 5 *Aukšta kontrolė*.

14 Pav. Sankcijų apibrėžtumas



Struktūruoto interviu 7 klausimo atsakymų suvestinė. Tai yra kontrolės vertinimo kriterijus, vertinama ar aiškiai apibrėžta, kokios konkrečiai sankcijos bus taikomos, jei BPC darbas neatitiktų iškeltų tikslų ir uždavinių? Interviu anketoje vertinta 5 balų skalėje, kur 1 reiškia, kad nėra aiškiai apibrėžta, o 5 – kad tai yra labai aiškiai apibrėžta. Atsakymai suvestinėje pateikiami skalėje nuo 1 *Žema kontrolė* iki 5 *Aukšta kontrolė*.

Apibendrinti surinkti duomenys ir gauti analizės rezultatai pateikti **2 lentelėje**.

Lentelė 2. Bendrojo pagalbos centro (BPC) organizacijos autonomijos ir kontrolės dinamika prieš ir po įvykusio skandalo

Autonomijos lygis	Aukšta autonomija	Vidutinė autonomija	Žema autonomija
Viešosios politikos autonomija			
Formali distancija nuo kontroliuojančios organizacijos			BPC situacija iki 2017m I ketvirčio. BPC situacija iki 2013m V ketvirčio.
Politinių instrumentų pasirinkimas		BPC situacija iki 2017m I ketvirčio. BPC situacija iki 2013m V ketvirčio.	
Vadybinė autonomija			
Strateginė personalo valdymo autonomija		BPC situacija iki 2013m V ketvirčio.	BPC situacija iki 2017m I ketvirčio.

Veiklos personalo valdymo autonomija		BPC situacija iki 2013m V ketvirčio.	BPC situacija iki 2017m I ketvirčio.
Finansinė autonomija			BPC situacija iki 2017m I ketvirčio. BPC situacija iki 2013m V ketvirčio.

Kontrolės lygis, Kontrolės instrumentai	Aukštas	Vidutinis	Žemas
Kiekybiniai našumo rodikliai	BPC situacija iki 2017m I ketvirčio.	BPC situacija iki 2013m V ketvirčio.	
Organizacijos vadovo skyrimas ir atleidimas		BPC situacija iki 2017m I ketvirčio. BPC situacija iki 2013m V ketvirčio.	
Organizacijos vertinimas	BPC situacija iki 2017m I ketvirčio.	BPC situacija iki 2013m V ketvirčio.	

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Galima patvirtinti **2 hipotezę**: organizacijos, veikdamos racionaliai po veiklos fiasko, sukėlusio didelį skandalą, net ir po laikotarpio, ilgesnio nei 12 mėnesių, patiria didesnę kontroliuojančios organizacijos kontrolę.

Matome, kad iš dalies nepasitvirtino **pirmoji hipotezė**, kad organizacijos su *ex post* autonomija (labiau orientuotos į veiklos rezultatus) po skandalų, susijusių su jų veikla, turi didesnę vadybinę ir viešosios politikos autonomiją. Visgi BPC yra statutinė organizacija su griežtai reglamentuota veikla. Tačiau matyti, kad organizacija, turinti *ex ante* kontrolę, racionaliai veikiant ir užtikrinant gerus veiklos rezultatus, nors ir iš dalies, bet taip pat turi didesnę autonomiją.

Išvados

Visi mes tikimės, kad viešosios institucijos veiktų efektyviai ir užtikrintų gerus veiklos rezultatus. Tokio pat efektyvumo laukiame ir socialinės apsaugos, viešosios tvarkos ir saugumo srityse. Mokslininkai, analizuodami politinių skandalų įtaką visuomenės politiniam pasitikėjimui, ne visada daro išvadą, kad politiniai skandalai daro tik neigiamą poveikį. Šiame darbe buvo nagrinėjamas skandalų poveikis organizacijos autonomijai ir kontrolei. Darbe buvo pasirinktas teorinis NVV pagrindas ir po NVV teorinė prieiga.

Ankstesniuose tyrimuose buvo tyrinėjama, koks modelis- NVV ar po NVV- labiau tinka vienos ar kitos šalies valdymui, buvo padarytos taiklios mokslininkų išvados, kad reikia pasirinkti tinkamą viešojo valdymo doktriną ir ją pritaikyti atitinkamos šalies kontekstui, kad viešojo valdymo reformos „vaistai“ atitiktų „sergančiojo ligą“.⁹⁵ Darbo autorius mano, kad taip pat šią įžvalgą galima pritaikyti ir organizacijos lygmenyje.

2013 m. rugsėjį visą Lietuvą sukrėtė istorija, kai Dembavoje buvo išprievartauta ir gyva sudeginta septyniolikmetė, žiaurų nusikaltimą įvykdė Julius Jakubaitis ir Deividas Antanaitis. Bendrojo pagalbos centro (BPC) darbuotojai girdėjo, kaip prievartaujama vėliau sudeginta mergina, o šiai seksualinį smurtą teko patirti ne vieną, bet kelis kartus. BPC darbuotojams teko išgirsti ir daugiau šiurpą keliančių detalių – kaip Dembavos budeliai tariasi, ką daryti su savo auka. Šis skaudus įvykis sukėlė didelį skandalą ir kaltinimus Bendrajam pagalbos centrui (BPC), kad nesugebėjo nustatyti nusikaltimo vietos ir taip užkirsti galimybę įvykdyti skaudų nusikaltimą.

Tai daugelis galėtų traktuoti kaip DIDELĘ POLITINĘ NESĖKMĘ. Juolab, kad buvo pateiktas iešinyš BPC ir Lietuvos valstybei. Iš darbo matome, kad padidėjusi veiklos reglamentavimo (*ex ante*) kontrolė netrukdo organizacijai siekti geresnių veiklos rezultatų.

Šiame darbe buvo nagrinėjama, kokia įtaką šis skandalas padarė BPC autonomijai ir kontrolei, o taip pat ir valdymo tobulinimui. Iš darbe panaudotos tyrimo medžiagos galime daryti tokias išvadas:

1. Organizacijos elgesys po veiklos fiasko ar politinės nesėkmės, sukėlusios tam tikrą skandalą. Po skandalo racionalus BPC elgesys išryškėjo kaip veikimas, o ne imitavimas ar kaltinimas, ir toks elgesys leido BPC organizacijai išlaikyti aukštesnį personalo strateginės ir valdymo autonomijos lygį, nei buvo iki Dembavos įvykio.

⁹⁵ „Viešojo valdymo reformos Lietuvoje“, Politologija 2011/1 (61). 72 psl. <http://www.journals.vu.lt/politologija/article/view/8283/6155>- [Žiūrėta 2016-11-20]

2. Organizacijos veiklos veiksniai, kurie nulėmė autonomijos ir kontrolės lygį. Padidėjo organizacijos kontrolės lygis, kiek kontroliavimas veiklos reglamentavimo srityje (*ex ante* kontrolė), taip ir į veiklos rezultatus orientuota kontrolė (*ex post* kontrolė).

3. Organizacijų autonomijos ir kontrolės lygis prieš ir po skandalų, rezonansinių įvykių. Politikų kaip tarpinio kintamojo įsikišimas į organizacijos veiklos efektyvumą. Tokie įvykiai yra skaudūs, sukrečiantys, tačiau dėl padidėjusio tiek visuomenės, tiek politikų ir kontroliuojančios organizacijos dėmesio atsirado galimybė organizacijai pasiekti reikiamų pokyčių, kurių anksčiau nepavykdavo įgyvendinti dėl mažo kontroliuojančios organizacijos ar politikų susidomėjimo.

Šio darbo metodika leidžia ateityje atliekant tyrimus analizuoti bei išmatuoti ir laisviau valdomų įstaigų, ne taip stipriai reglamentuotų, kaip BPC, veiklos, viešojo sektoriaus organizacijos autonomijos, kontrolės bei veiklos valdymo tobulėjimo lygį po veiklos fiasko sukkelto skandalo.

Taip pat šis darbas parodė, kad kilus skandalui, susijusiam su organizacijos veikla, būtina veikti racionaliai ir kad veiklos imitavimas, slėpimas ar kitų kaltinimas ateityje gali pakenkti organizacijos reputacijai ar sukelti dar sunkesnes pasekmes netgi iki veiklos fiasko. Tai organizacijų laukia dar ir tuomet, kai nepasinaudojama galimybe įgyvendinti anksčiau užsibrėžtus tikslus ir priemones dėl padidėjusio politikų ir kontroliuojančios organizacijos dėmesio.

Literatūros sąrašas

1. Barzley, M., Gallego, R. *The Comparative Historical Analysis of Public Management Policy Cycles in France, Italy, and Spain: Symposium Conclusion, Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions* 23, 2010.
2. Bouckaert, G., Laegreid, P., Van Thiel, S. and Verhoest, K. (eds). *Government Agencies: Practices and Lessons from 30 Countries*. Palgrave Macmillan: 2011.
3. Butkus, F., S., *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera, 1996.
4. "Conclusions". G. Bouckaert, J. Nemeč, V. Nakrošis, G. Hajnal, K. Tönnisson (eds). *Public Management Reforms in Central and Eastern Europe*. NISPAcee, 2009.
5. Flynn, N. *Explaining the New Public Management*. In K. McLaughlin, S. Osborne, E. Ferlie (Eds.). *New Public management*. 2002.
6. Guogis, A., Gudelis, D. *Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai*. // <http://www.mruni.eu/lt/mokslas/leidyba/leidiniai/?file=5551&id=121> [žiūrėta 2016-10-10]
7. Hafsi T., Koenig C., „*The State-SOE Relationship: Some Patterns*“, *Journal of Management Studies* 25, 1988
8. Harry P. Hatry, *Performance Measurement: Getting Results*, Washington, D.C.: Urban Institute Press, 1999.
9. Juodytė, A. *Skandalo pjūvis: kaip, kodėl ir su kokiomis socialinėmis pasekmėmis*. Mokslo darbų žurnalas (Komunikacija ir informacija), 2010 nr. 3. // http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/6/articles/59/public/zurnal_tyrimai_nr3-2.pdf [Žiūrėta 2018-04-15]
10. MacCarthaigh, M., Roness P.G. *Introduction: Analysing longitudinal continuity and change in public sector organization*: *International Journal of Public Administration*, 2012, special issue.
11. Martinaitis, Ž., Nakrošis, V. *Lithuanian Agencies and Other Public Sector Organisations: Organisation, Autonomy, Control and Performance*. Vilnius: Vilnius University, 2011.
12. Martinaitis, Ž., Nakrošis, V. *What does the COBRA survey tell us? Autonomy, control and innovativeness of the Lithuanian public sector organisations* (Chapter 4). In Nakrošis, V.
13. Nakrošis, V. *Angelai, demonai ir Lietuvos valstybės tarnybos reforma*. // <http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/v-nakrosis-angelai-demonai-ir-lietuvos-valstybes-reforma> [žiūrėta 2016-10-10]

14. Nakrošis, V. *Strateginis valdymas Lietuvoje: ar turime rezultatų Vyriausybei?* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2008.
15. Nakrošis, V. *The influence of government priorities on public administration reforms in Europe*, *NISPACEE journal*, forthcoming.
16. Nakrošis, V. *Viešojo sektoriaus organizacijų tyrimų programa.* // <http://web.vu.lt/tspmi/v.nakrosis/bin.php/id-820/>[žiūrėta 2016-10-10]
17. Nakrošis, V., Budraitis, M. *Longitudinal change in Lithuanian agencies: 1990-2010.* *International Journal of Public Administration* 35, 2012.
18. Nakrošis, V., Martinaitis, Ž., Hintea, C., Balica, D., Hudrea, A. *Ex post control and steering of government agencies in Lithuania and Romania.* Draft PAR paper, 2013.
19. Obrazcovas, V., *Valdymo ir administravimo metodai.* Vilnius: Eugrimas, 2006.
20. Parsons, W. *Viešoji politika*, Vilnius, EUGRIMAS, 2001.
21. *Pasitikėjimo valstybes tarnyba veiksmų analizė.* // <https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/TEISIN%C4%96%20INFORMACIJA>[žiūrėta 2018-04-11]
22. Peters, G. *Comparative Politics. Theory and Methods.* London: MacMillan Press, 1998.
23. Pollitt, Ch., Bouckaert, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State.* (2011) // <http://as.sagepub.com/content/78/>[žiūrėta 2016-10-10]
24. Pollitt, Ch., Talbot, C., Caulfield, J. and Smullen, A., *Agencies: How Governments do Things Through Semi-Autonomous Organisations*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004.
25. *Public Administration and Management Reforms in CEE: Main Trajectories and Results*, *The NISPACEE Journal of Public Administration and Policy*, IV (1), 2011 (with Geert Bouckaert and Juraj Nemec).
26. Randma-Liiv, T., Nakrošis, V. and Hajnal, G. *Public sector organization in Central and Eastern Europe: from agencification to de-agencification: Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2011. // <http://www.rtsa.ro/en/files/TRAS-35E-SI-10-RANDMA-LIIV,%20NAKROSIS,%20HAJNAL.pdf> [žiūrėta 2016-10-10]
27. Rauleckas, R., Nakrošis, V., Šnapštienė, R., Šarkutė, L. *The impact of public management reforms in Lithuania: systemic managerial changes and persisting organizational differences*, in G. Hammerschmid, S. Van de Walle, R. Andrews, P. Bezes (eds) *Public Administration Reforms in Europe: The View from the Top*, Edward Elgar, forthcoming.

28. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B., Neverauskas, B., ir kt. *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija, 2000.
29. Seminaro „*Įmonių valdymas*“ (2008-05-28; lekt. prof. Ulrich Steger, IMD verslo mokykla, Šveicarija) medžiaga.
30. Staponkienė, J. *Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas*.// https://www.mruni.eu/upload/iblock/a97/8_j.staponkiene.pdf [žiūrėta 2017-01-10]
31. Thompson, J.B. *Political scandal: power and visibility of media age*. Cambridge: Polity Press, 2000. ISBN 0-7456-2549-5.
32. Van Evera, S., *Guide To Methods For Students Of Political Science*. Ithaca and London: Cornell University Press, 1997.
33. Van Thiel, S. *Comparing Agencification in Central Eastern European and Western European Countries: Fundamentally Alike in Unimportant Respects*. Transylvanian Review of Administrative Sciences, 2011.//<http://www.rtsa.ro/en/files/TRAS-35E-SI-3-VAN%20THIELpdf>. [žiūrėta 2017-01-10]
34. Van Thiel, S., Verhoest, K., Bouckaert, G. and P. Lægheid, P. *Lessons and Recommendations for the Practice of Agencification: a Policy Brief for Governments in Europe and Beyond*. COST Office, 2011, 29.
35. Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005.
36. Verhoest, K., Peters, G., Bouckaert, G. and Verschuere, B., „*The study of organisational autonomy: a conceptual review*“, Public Administration and Development 24 (2), 2004
37. Verhoest, K., Roness, P. G., Verschuere, B., Rubecksen, K. and MacCarthaigh, M. *Autonomy and Control of State Agencies: Comparing States and Agencies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010.
38. *III saulėlydis. Viešasis sektorius Lietuvoje: gairės tolesniems pokyčiams*. Veiklos ataskaita. 2010-2011 m. Vilnius: 2011. //<http://www.lrv.lt/bylos/veikla/veiklos-ataskaitos/saulelydis-final.pdf> [žiūrėta 2016-10-07]
39. <http://www.alfa.lt/straipsnis/50037036/nutyleti-dembavos-tragedijos-faktai-sokiruoja-ka-girdejo-bpc-darbuotojai> [žiūrėta 2017-02-10]
40. <https://jp.lt/po-dembavos-tragedijos-siekia-nubausti-lietuva-uz-bpc-klaidas-ieskinys-valstybei/> [žiūrėta 2017-02-10]
41. http://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/25826/d._grybauskaite_apie_dembavos_tragedija_nei_sgirsti_pagalbos_sauksmo_nepateisinama [žiūrėta 2016-11-20]

42. http://www.lsdp.lt/naujienos/lr_vyriausybes_naujienos/id/618/premjeras_tarnyboms_pavesta_skubiai_atlikti_issamu_tyrima [žiūrėta 2016-11-20]
43. <http://www.policija.lt/get.php?f.28124> [žiūrėta 2016-11-20]
44. <http://www.pwc.com/lt/lt/press-rm/articles/straipsnis-13-07-03.html> [žiūrėta 2016-11-20]
45. http://www.researchgate.net/profile/Vitalis_Nakrosis2/publication/269994178_EU_SUPPORT_AGENCIES_IN_LITHUANIA/links/549d794 [žiūrėta 2016-11-20]
46. <http://www.ve.lt/naujienos/kriminalai/prokurorai-dembavos-tragedija-isryskino-teises-akuspragas-1208266/> [žiūrėta 2017-05-10]
47. https://www.uu.nl/sites/default/files/usbo-spg_revisiting_the_study_of_policy_failures.pdf [žiūrėta 2016-10-10]
48. <http://www.112.lt/bpc/struktura-ir-kontaktai/struktura/> [žiūrėta 2016-10-10]
49. <http://www.112.lt/bpc/veikla/planavimo-dokumentai/> [žiūrėta 2016-10-10]
50. <http://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/dembavos-tragedija-bpc-darbuotojai-neatsigauna-po-patirto-soko-56-372142> [žiūrėta 2016-05-10]
51. http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_II_3_2_2.html [žiūrėta 2017-05-10]

Santrauka

Skandalų įtaka viešojo sektoriaus organizacijų autonomijai, kontrolei bei valdymo tobulinimui: Bendrojo pagalbos centro atvejis

Ankstesni tyrimai mažai ką pasako, kaip reikia elgtis viešojo sektoriaus organizacijoms po patirtos veiklos fiasko arba po skandalo, susijusio su organizacijos veikla. Nėra tyrinėta, ar tai lemia organizacijos autonomijos, kontrolės lygį bei valdymo tobulinimo galimybių išnaudojimą. Šiame magistro darbe pritaikyta metodika leidžia ateities tyrimams analizuoti įvairias viešojo sektoriaus organizacijas ir jų elgesį po įvykusio skandalo. Šiame darbe analizuojamas Bendrojo pagalbos centro (BPC) elgesys po didelį skandalą sukėlusios „Dembavos tragedijos“, kai Dembavoje buvo išprievartauta ir gyva sudeginta septyniolikmetė. Septyniolikmetės paieškai buvo mestos didžiulės policijos pajėgos, tačiau merginos surasti laiku taip ir nepavyko. Tokioje situacijoje organizacija galėjo nepripažinti savo kaltės, imituoti veiklą siekdama užglaistyti skandalą ar kaip kitaip vengti atsakomybės ir tokiu būdu buvo galima pakenkti organizacijos tikslams ir reputacijai ateityje. Darbe surinkti duomenys leido nustatyti, kad BPC organizacija, būdama smarkiai suvaržyta griežtų reglamentų, veikė racionaliai ir sugebėjo išlaikyti aukštesnį personalo strateginės, valdymo autonomijos lygį, nei buvo iki „Dembavos tragedijos“. Šis įvykis ne tik sukėlė BPC organizacijai sunkumų, tačiau ir suteikė galimybę įgyvendinti anksčiau užsibrėžtus tikslus ir priemones dėl padidėjusio politikų ir kontroliuojančios organizacijos dėmesio.

Summary

The influence of Scandals on Autonomy, Control and Management of Public Sector Organisations: the case study of the Emergency Response Centre

The case history of preceding studies fails to provide sufficient guidance for public sector organizations on their desirable behaviour after a fiasco or a scandal, which is related to the activities of that organization. It has not been examined whether this impacts the level of autonomy and control at the organisation or management improvement opportunities. The methodology applied herein, allows for research analysis of a wide range of public sector organizations and their post-scandal behaviour. This paper analyses the behaviour of the Emergency Response Centre (ERC) after the scandalous tragedy at Dembava, when a 17 year-old girl was raped and burned alive. Massive search was conducted by the police force, but the girl was not found in time. In a situation like this, the organization could have tried to deny its fault, to simulate activities in order to conceal the scandal or try to otherwise avoid responsibility. Thus, the organization's reputation and its forthcoming goals might have been put under serious threat. The data collected herein allowed establishing that the ERC, which was being applied strict regulations, was acting reasonably and managed to maintain a higher autonomy level of strategic management of staff than it was before the aforementioned tragedy. Not only has this event caused difficulties for the ERC, but it has also allowed the organisation to implement the goals and measures, which had been established previously due to increased attention from politicians and the controlling organisation.

PRIEDAI

Priedas Nr.1. Pusiau struktūruotas interviu su BPC viršininku.

I. Bendrojo pagalbos centro (BPC) autonomijos lygio vertinimas 2017m. I ketvirčio ir iki 2013m. IV ketvirčio (t.y. iki „Dembavos tragedijos“)

1. Koks, jūsų nuomone, yra dabartinis (t.y., 2017 m. I ketvirčio) BPC rengiamų veiklos ataskaitų dažnumas kontroliuojančiai organizacijai? T.y. ataskaitos rengiamos:

Labai retai	Retai	Vidutiniškai	Dažnai	Labai dažnai	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99

1a. O kokia buvo situacija iki 2013 m. IV ketvirčio t.y., iki „Dembavos tragedijos“. T.y. veiklos ataskaitos buvo rengiamos...

Labai retai	Retai	Vidutiniškai	Dažnai	Labai dažnai	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99

2. Ar šiuo metu BPC gali savarankiškai pasirinkti įvairius veiklos planavimo instrumentus, tokius kaip personalo parengimo metodikas, informacijos sklaidos būdus, sutarčių su partneriais sudarymą ir pan. Vertinkite 5 balų skalėje, kur 1 reiškia, kad gali rinktis laisvai, o 5, kad veiklos planavimo instrumentų laisvi pasirinkti negali.

Gali laisvai rinktis				Ne, visiškai negali pasirinkti	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99

2a. Kokia buvo situacija iki 2013 m. IV ketvirčio (t.y. iki „Dembavos tragedijos“)

Galėjo laisvai rinktis				Ne, visiškai negalėjo pasirinkti	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99

3. Ar šiuo metu BPC savarankiškai nustato personalo strateginio valdymo taisykles? Vertinkite 5 balų skalėje, kur 1 reiškia, kad personalo strateginio valdymo taisykles nustato visiškai savarankiškai, o 5 - visiškai nesavarankiškai.

Visiškai savarankiškai					Visiškai nesavarankiškai	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99	

3a. Kokia buvo situacija iki 2013 m. IV ketvirčio (t.y., iki „Dembavos tragedijos“):

Visiškai savarankiškai					Visiškai nesavarankiškai	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99	

4. Ar šiuo metu BPC yra savarankiškai perkeliant biudžetus tarp personalo ir einamųjų išlaidų? Vertinkite 5 balų skalėje, kur 1 reiškia, kad yra visiškai savarankiškai, o 5 - visiškai nesavarankiškai.

Visiškai savarankiškai					Visiškai nesavarankiškai	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99	

4a. Kokia buvo situacija iki 2013 m. IV ketvirčio (t.y., iki „Dembavos tragedijos“):

Visiškai savarankiškai					Visiškai nesavarankiškai	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99	

II. Bendrojo pagalbos centro (BPC) kontrolės lygio vertinimas 2017m. I ketvirčio ir iki 2013m. IV ketvirčio (t.y., iki „Dembavos tragedijos“)

5. Kaip dažnai šiuo metu yra vertinami BPC nustatyti veiklos kriterijai?

Labai retai	Retai	Vidutiniškai	Dažnai	Labai dažnai	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99

5a. Kokia buvo situacija iki 2013 m. IV ketvirčio (t.y., iki „Dembavos tragedijos“):

Labai retai	Retai	Vidutiniškai	Dažnai	Labai dažnai	Nežinau/sunku pasakyti
-------------	-------	--------------	--------	--------------	------------------------

1 2 3 4 5 99

6. Ar šiuo metu yra sudėtingas kontroliuojančios institucijos mechanizmas skiriant ir atleidžiant BPC vadovą? Vertinkite 5 balų skalėje, kur 1 reiškia, kad mechanizmas yra labai sudėtingas, o 5 - visiškai nesudėtingas.

labai sudėtingas labai nesudėtingas Nežinau/sunku pasakyti

1 2 3 4 5 99

6a. O kokia buvo situacija iki 2013 m. IV ketvirčio (t.y., iki „Dembavos tragedijos“)?

labai sudėtingas labai nesudėtingas Nežinau/sunku pasakyti

1 2 3 4 5 99

7. Ar šiuo metu yra aiškiai apibrėžta, kokios konkrečiai sankcijos bus taikomos, jei BPC darbas neatitiktų išskeltų tikslų ir uždavinių? Vertinkite 5 balų skalėje, kur 1 reiškia, kad nėra aiškiai apibrėžta, o 5 – kad tai yra labai aiškiai apibrėžta.

Nėra aiškiai apibrėžta labai aiškiai apibrėžta Nežinau/sunku pasakyti

1 2 3 4 5 99

7a. Kokia buvo situacija iki 2013 m. IV ketvirčio (t.y., iki „Dembavos tragedijos“)?

Nebuvo aiškiai apibrėžta Buvo labai aiškiai apibrėžta Nežinau/sunku pasakyti

1 2 3 4 5 99

8. Ar pasikeitus BPC vadovui po „Dembavos tragedijos“ įvyko kokie nors pasikeitimai organizuojant ir atliekant BPC veiklą?

2015-2016 metais:

Buvo atlikta vidaus reorganizacija – įsteigtas Parengties ir kokybės kontrolės skyrius, uždarytas Šiaulių skyrius (iš 4 teritorinių skyrių liko 3 – Vilniaus, Klaipėdos, Alytaus), pakeista Alytaus skyriaus aptarnavimo teritorija ir funkcijos, taip pat praplėsta Vilniaus skyriaus aptarnavimo teritorija.

Įsteigta viešųjų ryšių atstovo pareigybė, sukomplektuota administracija (iki 2015 metų buvo neužimta 30 proc. administracijos etatų).

Skirta daugiau dėmesio ir laiko operatorių profesinės kompetencijos kėlimui, vykdyti įvairūs mokymai, priimta psichologė, atlikti operatorių pasitenkinimo darbu tyrimai.

Pradėta aktyviau taikyti operatorių finansinio motyvavimo priemonės – pakelti atlyginimai naujai priimamiems ir mažą stažą turintiems operatoriams (nuo 400 iki 550 Eur „įrankas“), mokėtos priemokos už viršytą darbo krūvį.

Pradėtos taikyti (teisės aktų „rėmuose“) lankstesnės naujų darbuotojų priėmimo ir apmokymo sąlygos, siekiant sutrumpinti priėmimo, apmokymo laiką, kad operatoriai greičiau „pasiektų salę“ (laikas sutrumpėjo apie 2 mėn.).

Atlikta vidaus darbo organizavimo, procedūrų peržiūra, parengti naujos redakcijos atitinkami aprašai ir rekomendacijos operatoriams. Organizuoti susitikimai su policijos, greitosios medicinos pagalbos, priešgaisrinių gelbėjimo valdybų darbuotojais stiprinant ir gerinant pagalbos tarnybų bendradarbiavimą. Atlikta bendradarbiavimo sutarčių ir klausimynų peržiūra su reaguojančiomis pagalbos tarnybomis.

Skirtas tinkamas dėmesys kokybės kontrolei, skundų ir pranešimų dėl pagalbos numeriu 112 teiktų paslaugų nagrinėjimui, atsakymų pateikimui suinteresuotiems asmenims.

Bendradarbiaujant su mobilaus ryšio tiekėjais įdiegti tikslesnių vietos nustatymo duomenų pateikimo metodai: <http://www.112.lt/lietuvoje-idiegtos-pazangios-technologijos-pades-tiksliu-nustatyti-skambinanciojo-vieta/>

9. Jei tokie pokyčiai įvyko, ar prie jų inicijavimo prisidėjo ir BPC vadovybė?

BPC administracija iš esmės savo iniciatyva inicijavo aukščiau minėtus pokyčius.

Vietos nustatymui, taikant signalo sklidimo laike nustatymo metodą (angl. *Cell ID Timing Advance*), iniciatyva buvo abipusė tiek iš VRM pusės, tiek iš BPC.

Vietos nustatymui, pažangi skambinanciojo vietos nustatymo sistemos *AML* (angl. *Advanced Mobile Location*) diegimo Lietuvoje iniciatyva išimtinai BPC viršininko pavaduotojo.

10. Ar po „Dembavos tragedijos“ buvo jaučiamas politikų ar kontroliuojančios organizacijos spaudimas, ar kitoks kišimasis į BPC veiklą, ir ar toks spaudimas jaučiamas šiuo metu?

Taip. Vykdyta periodinė Seimo parlamentinė kontrolė. Iš esmės dėl greitosios medicinos pagalbos dispečerinių integravimo į pagalbos numerio 112 tinklą. Sulaukta dėmesio iš Prezidentūros, Vyriausybės kanceliarijos, Seimo narių.

VRM vadovybė BPC klausimus laiko vienais iš svarbiausių.

Audrius Čiuplys

Bendrojo pagalbos centro viršininkas

2017-04-26

Priedas Nr.2 Pusiau struktūruotas interviu su BPC viršininko pavaduotoju

I. Bendrojo pagalbos centro (BPC) autonomijos lygio vertinimas 2017m. I ketvirčio ir iki 2013m. IV ketvirčio (t.y. iki „Dembavos tragedijos“)

1. *Koks, jūsų nuomone, yra dabartinis (t.y., 2017 m. I ketvirčio) BPC rengiamų veiklos ataskaitų dažnumas kontroliuojančiai organizacijai? T.y. ataskaitos rengiamos:*

Labai retai	Retai	Vidutiniškai	Dažnai	Labai dažnai	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99

1a. *O kokia buvo situacija iki 2013 m. IV ketvirčio t.y., iki „Dembavos tragedijos“. T.y. veiklos ataskaitos buvo rengiamos...*

Labai retai	Retai	Vidutiniškai	Dažnai	Labai dažnai	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99

2. *Ar šiuo metu BPC gali savarankiškai pasirinkti įvairius veiklos planavimo instrumentus, tokius kaip personalo parengimo metodikas, informacijos sklaidos būdus, sutarčių su partneriais sudarymą ir pan. Vertinkite 5 balų skalėje, kur 1 reiškia, kad gali rinktis laisvai, o 5, kad veiklos planavimo instrumentų laisvi pasirinkti negali.*

Gali laisvai rinktis				Ne, visiškai negali pasirinkti	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99

2a. *Kokia buvo situacija iki 2013 m. IV ketvirčio (t.y. iki „Dembavos tragedijos“)*

Galėjo laisvai rinktis					Ne, visiškai negalėjo pasirinkti	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99	

3. Ar šiuo metu BPC savarankiškai nustato personalo strateginio valdymo taisykles? Vertinkite 5 balų skalėje, kur 1 reiškia, kad personalo strateginio valdymo taisykles nustato visiškai savarankiškai, o 5 - visiškai nesavarankiškai.

Visiškai savarankiškai					Visiškai nesavarankiškai	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99	

3a. Kokia buvo situacija iki 2013 m. IV ketvirčio (t.y., iki „Dembavos tragedijos“):

Visiškai savarankiškai					Visiškai nesavarankiškai	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99	

4. Ar šiuo metu BPC yra savarankiškai perkeliant biudžetus tarp personalo ir einamųjų išlaidų? Vertinkite 5 balų skalėje, kur 1 reiškia, kad yra visiškai savarankiškai, o 5 - visiškai nesavarankiškai.

Visiškai savarankiškai					Visiškai nesavarankiškai	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99	

4a. Kokia buvo situacija iki 2013 m. IV ketvirčio (t.y., iki „Dembavos tragedijos“):

Visiškai savarankiškai					Visiškai nesavarankiškai	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99	

II. Bendrojo pagalbos centro (BPC) kontrolės lygio vertinimas 2017m. I ketvirčio ir iki 2013m. IV ketvirčio (t.y., iki „Dembavos tragedijos“)

5. Kaip dažnai šiuo metu yra vertinami BPC nustatyti veiklos kriterijai?

Labai retai	Retai	Vidutiniškai	Dažnai	Labai dažnai	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99

5a. Kokia buvo situacija iki 2013 m. IV ketvirčio (t.y., iki „Dembavos tragedijos“).

Labai retai	Retai	Vidutiniškai	Dažnai	Labai dažnai	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99

6. Ar šiuo metu yra sudėtingas kontroliuojančios institucijos mechanizmas skiriant ir atleidžiant BPC vadovą? Vertinkite 5 balų skalėje, kur 1 reiškia, kad mechanizmas yra labai sudėtingas, o 5 - visiškai nesudėtingas.

labai sudėtingas				labai nesudėtingas	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99

6a. O kokia buvo situacija iki 2013 m. IV ketvirčio (t.y., iki „Dembavos tragedijos“)?

labai sudėtingas				labai nesudėtingas	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99

7. Ar šiuo metu yra aiškiai apibrėžta, kokios konkrečios sankcijos bus taikomos, jei BPC darbas neatitiktų iškeltų tikslų ir uždavinių? Vertinkite 5 balų skalėje, kur 1 reiškia, kad nėra aiškiai apibrėžta, o 5 – kad tai yra labai aiškiai apibrėžta.

Nėra aiškiai apibrėžta				labai aiškiai apibrėžta	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99

7a. Kokia buvo situacija iki 2013 m. IV ketvirčio (t.y., iki „Dembavos tragedijos“)?

Nebuvo aiškiai apibrėžta				Buvo labai aiškiai apibrėžta	Nežinau/sunku pasakyti
1	2	3	4	5	99

8. Ar pasikeitus BPC vadovui po „Dembavos tragedijos“ įvyko kokie nors pasikeitimai organizuojant ir atliekant BPC veiklą?

Po tragiško įvykio atsirado didesnis politikų dėmesys, skirtos investicijos BPC informacinės sistemos plėtrai.

9. Jei tokie pokyčiai įvyko, ar prie jų inicijavimo prisidėjo ir BPC vadovybė?

Vadovybė prisidėjo įvardindama problemas, priežastis, silpnąsias grandis.

10. Ar po „Dembavos tragedijos“ buvo jaučiamas politikų ar kontroliuojančios organizacijos spaudimas ar kitoks kišimasis į BPC veiklą, ir ar toks spaudimas jaučiamas šiuo metu?

Buvo jaučiamas spaudimas, visada atsiranda vienoks ar kitoks spaudimas po rezonansinių įvykių.

Vardas __Tadas_____

Pavardė __ Moroščikas_____

Pareigos __ Viršininko pavaduotojas_____

Pildymo data __2017-04-26_____

Priemonės kodas	Priemonės pavadinimas	Įstaigos veiksmo pavadinimas	2014-ųjų metų vertinimo kriterijų reikšmės		Įstaigos veiksmo vykdymo aprašymas
			Metinis planas	Įvykdyta	
Valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos veiklos vykdymas (05)					
05-01-01-02	Vykdyti gaisrų gesinimo ir gelbėjimo darbus bei gaisrų prevencinę veiklą	1. Informuoti visuomenę apie Bendrojo pagalbos centro (toliau – BPC, Centras) veiklos specifiką ir plėtrą, bendrąjį pagalbos telefono numerį 112 ir jo paskirtį interneto svetainėje, pranešti žiniasklaidai apie ypatingus įvykius.			<u>2014 m. I–IV ketvirčiai</u> Nuolat buvo siunčiami pranešimai žiniasklaidai apie ypatingus įvykius, buvo teikiama ir atnaujinama informacija apie Centro veiklą BPC interneto svetainėje, taip pat pagal poreikį buvo teikiama informacija apie BPC veiklą žiniasklaidos atstovams.
		2. Organizuoti darbuotojų paiešką, konkursus, atrankas.			<u>2014 m. I–IV ketvirčiai</u> Per 2014 m. BPC buvo suorganizuoti 3 konkursai ir 29 atrankos, įdarbinti 75 darbuotojai pagal darbo sutartį, 3 karjeros valstybės tarnautojai. Į vidaus tarnybą įstojo 31 pareigūnas, 1 pareigūnas buvo perkeltas į BPC Vilniaus skyrių.
		3. Pagal poreikį perkelti aktualią informaciją iš interneto svetainių www.bpc112.lt ir www.sos112.lt į naują interneto svetainę www.112.lt .			<u>2014 m. I ketvirtis</u> Iš interneto svetainių www.bpc112.lt ir www.sos112.lt buvo perkelta informacija į naują Centro interneto svetainę www.112.lt .
		4. Vadovaujantis patvirtintu viešųjų pirkimų planu atlikti prekių ir paslaugų pirkimus.			<u>2014 m. I–II ketvirčiai</u> Vadovaujantis BPC viešųjų pirkimų planu buvo atliekami mažos vertės pirkimai (pastato Petro Vileišio g. 20A tinklo konfigūravimo paslaugos, automatinio rezervinio maitinimo elektros pavarų remontas, biuro reikmenys,

				<p>spausdintuvų kasečių pildymas, vainikai ir pan.).</p> <p><u>2014 m. III ketvirtis</u></p> <p>Atliekami mažos vertės pirkimai. Vykdomas atviras konkursas "Bendrojo pagalbos centro informacinės sistemos modernizavimas pritaikant ją priimti pagalbos iškvietos (eCall) skambučius".</p> <p><u>2014 m. IV ketvirtis</u></p> <p>Atliekami mažos vertės pirkimai (biuro reikmenys, spausdintuvų kasečių pildymas, kėdės, langų plėvelė ir pan.).</p> <p>2014-10-28 pasirašytos Bendrojo pagalbos centro informacinės sistemos modernizavimo, pritaikant ją priimti pagalbos iškvietos (eCall) skambučius ir šiam tikslui reikalingos techninės įrangos sutartys.</p>
		5. Atlikti atsakymo į pagalbos skambučius ir reagavimo į pagalbos prašymus statistinių duomenų analizę.		<p><u>2014 m. I ketvirtis</u></p> <p>BPC regioniniai skyriai atliko 2013 m. IV ketv. statistinių duomenų analizę.</p> <p><u>2014 m. II ketvirtis</u></p> <p>BPC regioniniai skyriai atliko 2014 m. I ketv. statistinių duomenų analizę.</p> <p><u>2014 m. III ketvirtis</u></p> <p>BPC regioniniai skyriai atliko 2014 m. II ketv. statistinių duomenų analizę.</p> <p><u>2014 m. IV ketvirtis</u></p>

					BPC regioniniai skyriai atliko 2014 m. III ketv. statistinių duomenų analizę.
		<p>6. Vykdyti atsakymo į pagalbos skambučius ir reagavimo į pagalbos prašymus kokybės kontrolę.</p> <p>Atlikti kokybės kontrolės vykdymo 2013 m. apibendrinimą.</p>			<p><u>2014 m. I ketvirtis</u></p> <p>BPC regioniniai skyriai atliko 2013 m. IV ketv. pagalbos skambučių administravimo ir operatyviojo pajėgų valdymo kokybės vertinimą.</p> <p>2014.01.29 buvo parengta BPC 2013 m. pagalbos skambučių administravimo ir operatyviojo pajėgų valdymo kokybės vertinimo ataskaita.</p> <p><u>2014 m. II ketvirtis</u></p> <p>BPC regioniniai skyriai atliko 2014 m. I ketv. pagalbos skambučių administravimo ir operatyviojo pajėgų valdymo kokybės vertinimą.</p> <p><u>2014 m. III ketvirtis</u></p> <p>BPC regioniniai skyriai atliko 2014 m. II ketv. pagalbos skambučių administravimo ir operatyviojo pajėgų valdymo kokybės vertinimą.</p> <p><u>2014 m. IV ketvirtis</u></p> <p>BPC regioniniai skyriai atliko 2014 m. III ketv. pagalbos skambučių administravimo ir operatyviojo pajėgų valdymo kokybės vertinimą.</p>
		<p>7. Organizuoti konsultacijas teritorinių skyrių darbuotojams</p>			<p><u>2014 m. I ketvirtis</u></p> <p>Alytaus ir Šiaulių skyriuose konsultacijos buvo</p>

		<p>atsakymo į pagalbos skambučius ir reagavimo į pagalbos prašymus kokybės gerinimo klausimais.</p>		<p>vykdamos skyriaus darbuotojams nuolat budėjimų metu.</p> <p>Vilniaus skyriuje kovo mėn. buvo organizuoti tarnybiniai užsiėmimai – konsultacijos. Klaipėdos skyriuje kiekvieną mėnesį buvo organizuojami tarnybiniai užsiėmimai – konsultacijos.</p> <p><u>2014 m. II ketvirtis</u></p> <p>Alytaus skyriuje gegužės mėn. buvo rengiami mokymai klasifikuoti policijos įvykius su ELS programa.</p> <p>Vilniaus skyriuje balandžio mėn. buvo organizuoti tarnybiniai užsiėmimai – konsultacijos.</p> <p>Klaipėdos skyriuje kiekvieną mėnesį buvo organizuojami tarnybiniai užsiėmimai – konsultacijos.</p> <p><u>2014 m. III ketvirtis</u></p> <p>Šiaulių skyriuje budėjimo metu reguliariai buvo aptariami darbo klausimai dėl kokybiško ir rezultatyvaus darbo.</p> <p>Klaipėdos skyriuje rugpjūčio mėnesį buvo organizuojami tarnybiniai užsiėmimai – konsultacijos.</p> <p><u>2014 m. IV ketvirtis</u></p> <p>Vilniaus skyriuje ir Klaipėdos skyriuje lapkričio mėn. buvo organizuoti tarnybiniai užsiėmimai – konsultacijos.</p>
--	--	---	--	--

					<p>Šiaulių skyriuje buvo aptariamoms darbuotojų darbo funkcijos bei analizuojamos įvykusių gaisrų ir gelbėjimo darbų ataskaitos.</p> <p>Komandiruoti du BPC Vilniaus skyriaus darbuotojai vykdė BPC Alytaus skyriuje policijos ir greitosios medicinos pagalbos kompetencijai priklausančių pagalbos prašymų, pranešimų apie pagalbos poreikį parengimo ir įvykių klasifikavimo mokymus.</p>
		8. Organizuoti paminos darbuotojų žinių patikrinimą naudojant testus.			<p><u>2014 m. II ketvirtis</u></p> <p>Per II ketv. Alytaus skyriaus darbuotojų žinios buvo patikrintos naudojant testus.</p> <p>Vilniaus skyriaus darbuotojai pradėti testuoti gegužės mėn.</p> <p>Šiaulių skyrius planuoja organizuoti darbuotojų žinių patikrinimą liepos mėn. Klaipėdos skyriuje birželio mėn. darbuotojų žinios buvo tikrinamos testais.</p> <p><u>2014 m. III ketvirtis</u></p> <p>Vilniaus skyriaus ir Klaipėdos skyriaus darbuotojų I pusmečio žinios patikrintos naudojant testus.</p> <p>Šiaulių skyriuje liepos mėn. darbuotojų žinios buvo tikrinamos testais.</p> <p><u>2014 m. IV ketvirtis</u></p> <p>Vilniaus skyriaus, Alytaus skyriaus, Klaipėdos skyriaus ir Šiaulių skyriaus</p>

					darbuotojų žinios patikrintos testais.
		9. Panaikinti Centro Šiaulių skyriaus darbo vietas Panevėžyje, perduoti skambučių administravimą Vilniaus skyriui.			<u>2014 m. III ketvirtis</u> 2014-07-20 panaikintos BPC Šiaulių skyriaus pareigybės Panevėžyje. Kompiuterizuotos darbo vietas perkeltos iš Panevėžio į Šiaulius. Vilniaus skyrius perėmė skambučių numeriu 112 administravimą Panevėžio apskrityje.
05-01-01-14	Pritaikyti Bendrojo pagalbų centro informacinę sistemą skambučių iš neįgaliųjų asmenų bei iš automatinės pagalbų iškvietimo sistemos (eCall) priimti.	1. Įdiegti Bendrojo pagalbų centro informacinės sistemos funkciją, leidžiančią priimti pagalbų prašymus SMS žinutėmis.	Įdiegta Bendrojo pagalbų centro informacinės sistemos funkcija (skaičius) – 1	Įdiegta Bendrojo pagalbų centro informacinės sistemos funkcija (skaičius) – 1	<u>2014 m. I ketvirtis</u> BPCIS įdiegta funkcija, leidžianti priimti ir išsiųsti pagalbų prašymus SMS žinutėmis.
		2. Parengti paraišką (investicijų projektą) dėl papildomo finansavimo eCall priėmimo funkcijai įdiegti pagal projektą Nr. VP2-3.1-IVPK-03-V-01-007 „Bendrojo	Parengta paraiška (skaičius) – 1	Parengta paraiška (skaičius) – 1	<u>2014 m. I ketvirtis</u> 2014 m. kovo mėn. parengta paraiška.

		pagalbos centro regioninių padalinių aprūpinimas specializuota atsakymo į pagalbos skambučius ir reagavimo į pagalbos prašymus, pagalbos tarnybų operatyvaus pajėgų valdymo technine ir programine įranga“ (toliau – Paraiška)			
		3. Suderinti Paraišką su Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentu prie VRM.	Suderinta paraiška (skaičius) – 1	Suderinta paraiška (skaičius) – 1	<u>2014 m. II ketvirtis</u> 2014 m. balandžio mėn. paraiška suderinta su Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentu prie VRM ir pateikta Centrinei projektų valdymo agentūrai.
		4. Parengti viešojo pirkimo užduoties projektą dėl Bendrojo pagalbos centro informacinės sistemos modernizavimo pritaikant ją priimti pagalbos iškvietos (eCall) skambučius.	Parengtas viešosios pirkimo užduoties projektas (skaičius) – 1	Parengtas viešosios pirkimo užduoties projektas (skaičius) – 1	<u>2014 m. II ketvirtis</u> 2014 m. gegužės mėn. parengtas viešojo pirkimo užduoties projektas dėl Bendrojo pagalbos centro informacinės sistemos modernizavimo pritaikant ją priimti pagalbos iškvietos (eCall) skambučius.
		5. Suderinti viešojo pirkimo užduoties projektą dėl Bendrojo pagalbos centro informacinės sistemos modernizavimo pritaikant ją priimti pagalbos iškvietos (eCall) skambučių su Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentu ir Vidaus reikalų ministerija.	Suderintas užduoties projektas (skaičius) – 1	Suderintas užduoties projektas (skaičius) – 1	<u>2014 m. II ketvirtis</u> 2014 m. birželio mėn. suderintas viešojo pirkimo užduoties projektas dėl Bendrojo pagalbos centro informacinės sistemos modernizavimo pritaikant ją priimti pagalbos iškvietos (eCall) skambučius su Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentu ir Vidaus reikalų ministerija.

		6. Pradėti pagal pirkimo užduotį pirkimo procedūras.	Paskelbti pirkimą (skaičius) – 1	Paskelbti pirkimą (skaičius) – 1	<p><u>2014 m. II ketvirtis</u></p> <p>2014-06-09 paskelbtas Bendrojo pagalbos centro informacinės sistemos modernizavimo pritaikant ją priimti pagalbos iškvietos (eCall) skambučius pirkimo techninės specifikacijos projektas. Dėl jo pasiūlymus buvo galima pateikti iki 2014-06-20 10 val. 2014-06-27 paskelbtas pirkimas. Vokų atplėšimas 2014-08-26.</p> <p><u>2014 m. III ketvirtis</u></p> <p>2014-08-26 atplėšti vokai su technine dalimi. Iki 2014-09-26 įvertintas pasiūlymų atitikimas kvalifikacijos reikalavimams ir atliktas techninis vertinimas pagal ekonominį naudingumą. 2014-09-26 atplėšti vokai su kainomis ir 2014-09-29 atliktas ekonominio naudingumo vertinimas pagal techninę dalį ir kainas. Tiekėjas iki 2014-10-03 turi pateikti sutarčių projektus.</p> <p><u>2014 m. IV ketvirtis</u></p> <p>Sutarčių projektai pateikti laiku. Suderinus 2014-10-28 buvo pasirašytos BPCIS modernizavimo paslaugų ir BPCIS techninės įrangos pirkimo sutartys.</p>
		7. Informuoti visuomenę apie galimybę neįgaliesiems susisiekti numeriu 112 su Bendruoju pagalbos centru.	Parengta pranešimų žiniasklaidai (skaičius) – 1	Parengta pranešimų žiniasklaidai (skaičius) – 1	<p><u>2014 m. III ketvirtis</u></p> <p>Lietuvos kurčiųjų bendruomenės informuotos apie galimybę išsikviesti skubią pagalbą numeriu 112 SMS žinute ir naudojantis GPIS 112 programėle</p>

					<p>išmaniesiems telefonams, organizuoti išvykstamieji mokymai konkrečiose kurčiųjų bendruomenėse. Sukurtas „112 – SKUBI PAGALBA“ profiliai socialiniuose tinkluose Facebook, Twitter ir Flickr.</p>
--	--	--	--	--	---