

# 2024-2025 m. Atviros Vyriausybės plano įgyvendinimo ataskaita

Pastaraisiais metais Lietuva susiduria su iššūkiais, būdingais daugeliui demokratijų: visuomenės nepasitikėjimu valdžia, sudėtingais teisėkūros procesais, fragmentišku institucijų bendradarbiavimu ir menku gyventojų įsitraukimu į sprendimų priėmimą. Atviro viešojo valdymo principų taikymas padeda didinti valdžios atskaitomybę, užtikrinti skaidresnę politikos formavimo aplinką ir kurti tvarius, duomenimis pagrįstus sprendimus, atliepiančius žmonių poreikius. Todėl 2023 m. buvo pristatytas šeštasis, 2024-2025 m. Atviros Vyriausybės planas (toliau – planas). Plano tikslas – atverti viešojo valdymo procesus visuomenei sprendžiant aktualiausias artimiausių metų atvirumo srities problemas.

2024–2025 m. įgyvendinant atvirumo pokyčius buvo **siekama užtikrinti viešojo sektoriaus sprendimų tvarumą stiprinant nuolatinį bendradarbiavimą su piliečiais.**

2024-2025 m. Atviros Vyriausybės plane numatyti 3 įsipareigojimai:

- I. **Išgryninti teisėkūros procesą priimant įstaigos bei Vyriausybės lygmens sprendimus ir sukurti bendrą teisėkūros stebėsenos sistemą** | Atsakingos įstaigos – Teisingumo ministerija ir Vyriausybės kanceliarija
- II. **Formuoti į klientą orientuotą požiūrį ir juo grįstas dialogo praktikas viešajame sektoriuje** | Atsakingos įstaigos – Viešojo valdymo agentūra, Vyriausybės kanceliarija ir Vidaus reikalų ministerija
- III. **Sukurti sąlygas ir užtikrinti bendrakūrybos proceso plėtrą** | Atsakinga įstaiga – Vyriausybės kanceliarija

Planas parengtas pagal tarptautinės iniciatyvos „[Atviros Vyriausybės partnerystė](#)“ principus – skaidrumas, atskaitomybė, visuomenės dalyvavimas.

Rengiant 2024–2025 m. planą buvo taikomas nuoseklus **problemų identifikavimo ir konsultavimosi procesas** su pilietinės visuomenės atstovais, verslo asociacijomis, ekspertais ir viešojo sektoriaus darbuotojais. Šis procesas užtikrino, kad įsipareigojimai atlieptų realius atviro viešojo valdymo iššūkius ir būtų orientuoti į sprendimus, kurių poveikis tvarus ir matomas.

Įgyvendinant numatytus veiksmus taip pat buvo konsultuojamasi su tikslinėmis grupėmis, įsiklausoma į jų poreikius ir viešinama informacija apie parengtus produktus. Tokia praktika

sustiprino tiek įtraukimą, tiek institucijų gebėjimą sistemingai taikyti atvirumo principus kasdienėje veikloje.

Numatyti Atviros Vyriausybės plano **įsipareigojimai buvo įgyvendinti sėkmingai** – suplanuotos veiklos įvykdytos laiku ir kokybiškai. Plano įgyvendinimas tapo reikšmingu žingsniu nuosekliai stiprinant atvirumo kultūrą Lietuvos viešajame sektoriuje.

Įgyvendinti veiksmai neapsiribojo vien tik konkrečių rezultatų pasiekimu. Parengtos [teisėkūros metodinės rekomendacijos](#), į klientą orientuotos politikos [ugdymo programos](#), konsultacijų ir bendrakūrybos gairės portale „[Mokomės atvirumo](#)“ yra ilgalaikės priemonės, kurios toliau stiprins valstybės tarnautojų kompetencijas ir leis institucijoms profesionaliau planuoti ir vykdyti dalyvavimo procesus. Įgyvendinant plano veiksmus išplėsti specialistų tinklai – tiek teisėkūros, tiek aptarnavimo, tiek visuomenės įtraukimo srityse – sukuria pagrindą nuolatiniam žinių mainų procesui tarp institucijų, NVO ir kitų suinteresuotų šalių. Tokia integracija yra esminė siekiant pereiti nuo formalaus įtraukimo prie nuolatinio bendradarbiavimo modelio.

Taigi, šio plano rezultatai ne tik prisideda prie konkrečių 2024–2025 m. tikslų įgyvendinimo, bet ir sukuria tvirtą pagrindą tolimesnei atviros valdysenos raidai, įskaitant būsimo 2026–2027 m. Atviros Vyriausybės plano veiklas.

# 2024-2025 m. Atviros Vyriausybės plano veiksmai ir jų įgyvendinimas

I veiksmas				
Išgryninti teisėkūros procesą priimant įstaigos bei Vyriausybės lygmens sprendimus ir sukurti bendrą teisėkūros stebėsenos sistemą				
2024 m. sausio mėn. – 2025 m. gruodžio mėn.				
Trumpas veiksmo aprašymas	Veiksmu siekiama užtikrinti nuoseklų ir kokybišką teisėkūros procesų organizavimą, kuris suteiktų galimybę konsultuotis su visuomenės atstovais ir priimti duomenimis pagrįstus sprendimus.			
Pagrindinė veiksmą įgyvendinanti institucija / įstaiga	Vyriausybės kanceliarija ir Teisingumo ministerija			
Suinteresuotos šalys	<ul style="list-style-type: none"><li>• Viešojo sektoriaus įstaigos: ministerijos, ministerijoms pavaldžios įstaigos</li><li>• Pilietinės visuomenės atstovai: skėtinės nevyriausybinės organizacijos, atvirumo plėtros srities ekspertai ir tyrėjai</li><li>• Kitos suinteresuotos šalys: Seimo kanceliarija</li></ul>			
Pasiiekti rezultatai				
	Nepradėta	Pradėta įgyvendinti	Įpusėta	Įgyvendinta
				X

Pasiektų rezultatų aprašymas

### Atlikti ministerijų teisėkūros proceso reguliaciniai pakeitimai

- Parengtas, su suinteresuotomis institucijomis bei visuomene suderintas ir 2024 m. gegužės 3 d. priimtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės [nutarimas](#),<sup>1</sup> kuriuo buvo atlikti Vyriausybės darbo reglamento pakeitimai bei patvirtintos Ministrų, Vyriausybės įstaigų, įstaigų prie ministerijų ir kitų Vyriausybei pavaldžių ir atskaitingų viešojo administravimo subjektų norminių teisės aktų projektų rengimo taisyklės.
- Dokumentu buvo įtvirtintos taisyklės dėl pareigos derinti teisės aktų projektus, įvertinti gautas pastabas, derinimo terminus, taip buvo patikslintas Vyriausybės teisėkūros procesas bei sureglamentuotas ministerijų ir pavaldžių įstaigų teisėkūros procesas.

### Paskelbtos metodinės gairės ir mokymai užtikrinant praktinį kokybiško teisėkūros proceso įgyvendinimą

- 2024 m. sausį Teisingumo ministerijos interneto svetainėje paskelbtos [Teisėkūros metodinės rekomendacijos](#), kuriose atskleidžiamas visas teisėkūros procesas, akcentuojama viešųjų konsultacijų ir derinimo su visuomene svarba teisėkūros kokybei užtikrinti.
- 2024 m. lapkritį Teisėkūros metodinių rekomendacijų pagrindu vykdyti mokymai ministerijų projektus rengiantiems valstybės tarnautojams. Mišriu būdu (tiek gyvai, tiek jungiantis nuotoliu) mokymuose sudalyvavo daugiau nei 200 valstybės tarnautojų.

### Paviešintas teisėkūros planas

- XVIII Vyriausybės kadencijos metu 2021-2024 m. buvo viešinamas teisėkūros planas, kuriame nurodoma vidutinio laikotarpio trukmės Vyriausybės teisėkūros darbotvarkė. Planą galima rasti [čia](#).

### Pradėta suinteresuotų šalių švietimo kampanija

<sup>1</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2024 m. gegužės 3 d. nutarimas Nr. 305 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1994 m. rugpjūčio 11 d. nutarimo Nr. 728 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės darbo reglamento patvirtinimo“ pakeitimo“, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/b2490eb00b7b11efbcbfb318996800a8>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 m. kovo mėn. pristatytas portalas „<a href="#">Mokomės atvirumo</a>“, skirtas susipažinti su visuomenės įtraukimo galimybėmis į sprendimų priėmimo procesą. Portale pateikiama informacija apie visuomenės įtraukimą ir galimybes dalyvauti įvairiose teisėkūros fazėse, įvairius metodus ir jų praktinio įgyvendinimo galimybes.</li> </ul>
Tolimesni žingsniai	Bus tęsiamos gebėjimo ugdymo veiklos, vyks situacijos laikantis teisėkūros proceso taisyklių stebėseną. Planuojama tęsti veiklas, susijusias su suinteresuotų šalių švietimu, plėtojant portalą „Mokomės atvirumo“ bei organizuojant mokymus.
<b>Problemos aprašymas</b>	
Pagrindinė sprendžiama problema	<p>Trūksta sisteminio, nuoseklaus, duomenimis grįsto ir skaidraus teisėkūros proceso. Nors visos reikiamos reguliacinės priemonės patvirtintos, jos nėra įgyvendinamos praktiškai.</p> <p>Tokiomis sąlygomis sudaroma itin nedaug galimybių įsitraukti ir dalyvauti pilietinės visuomenės bei NVO atstovams. Suinteresuotos šalys į projektų rengimą įtraukiamos per vėlai ar nėra visai įtraukiamos (per trumpi terminai, komunikacijos kanalai, projekto rengimo stadijos). Taip pat neaiškūs visi būdai kaip pilietis gali dalyvauti ir koks realus piliečių galimas poveikis sprendimų priėmimui. Įtraukimas lieka nepakankamas, neefektyvus, fiktyvus.</p>
Pagrindinės problemos priežastys	<p>Problemos priežastys pasireiškia įvairiais aspektais:</p> <p><b>Nenuosekliai vykdoma teisėkūra</b>   2018 m. Valstybės kontrolės audito ataskaita parodė, kad apie 50 proc. teisės aktų projektų yra priimami skubos ar ypatingos skubos tvarka.<sup>2</sup> Nors 2020–2024 m. Seimo kadencijoje sumažėjo beveik per pusę (2016–2020 m. – 29,14 proc., o 2020–2024 m. – 15,96 proc.), suinteresuotų šalių atstovai nurodo, kad teisėkūros procesas vyksta <i>ad hoc</i> principu, „retai atsiklausiant visuomenės išankstinėse teisėkūros fazėse, nes problema sprendžiama jau žinant išankstinį sprendimą.“<sup>3</sup></p> <p>Taip pat svarbu, kad ir kiti teisės aktai, įskaitant ministrų ir įstaigų prie ministerijų norminius įsakymus, nėra derinami su suinteresuotomis institucijomis tinkamai ir nuosekliai. Kai</p>

<sup>2</sup> Valstybės kontrolė, Valstybės audito ataskaita: Teisėkūros procesas, 2018 m., <https://www.valstybeskontrole.lt/LT/Product/23770/teisekuros-procesas>

<sup>3</sup> Viešųjų konsultacijų ir interviu ciklo su lobistais ir verslo asociacijomis rezultatai

	<p>suinteresuotos institucijos nenustatytos, įsakymo projektai neskelbiami TAIS ir visuomenei nesudaromos galimybės į juos reaguoti. Tokiu atveju dokumentai pasirašomi nesuderinus su visuomene, tad teisėkūros procesai neatitinka atvirumo ir skaidrumo principų ir neužtikrina konsultavimosi su visuomene, jei jis nebuvo vykdomas kitomis formomis. Realiai bet kokio norminio teisės akto (įsakymo) projektas iki priėmimo bent jau turėtų būti paskelbtas TAIS ir taip sudaryta galimybė su juo susipažinti ir į jį reaguoti.</p> <p><b>Praktiškai neįgyvendinamas teisėkūros iniciatyvos institutas</b>   Teisėkūros pagrindų įstatyme numatytas teisėkūros iniciatyvos institutas, tačiau akivaizdu, kad juo naudojamosi itin retai. Institucijoms jis nežinomas ir nesuprantamas, nesuvokiama praktinė nauda iš to, kad galima gauti aktualią teisėkūrai informaciją ir pasirengti tolesnėms viešosioms konsultacijoms. Suinteresuotos institucijos (nevyriausybinis sektorius) negali iš anksto sužinoti, kada kokios teisėkūros iniciatyvos bus įgyvendinamos, tinkamai joms pasirengti ir reaguoti.</p> <p><b>Duomenų panaudojimo priimant sprendimus viešajame sektoriuje trūkumas</b>   Vis dar pastebima, kad viešajame sektoriuje trūksta atvertų duomenų rinkinių, o esamų kokybė nėra tenkinanti, taip pat pastebimas viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijos trūkumas. Dėl šių priežasčių, net ir duomenimis pagrįsti sprendimai gali remtis netikslia informacija ir klaidingai spręsti kylančias problemas.</p>
<b>Veiksmo aprašymas</b>	
Ankstesnis problemos sprendimas	2021 m. bandyta reglamentuoti ir suvienodinti ministerijų teisėkūros procesą nustatant pareigą teisėkūrai <i>mutatis mutandis</i> taikyti Vyriausybės darbo reglamento nuostatas, tačiau nesulaukta ministerijų palaikymo.
Planuojamas problemos sprendimas/veiksmas	<p><b>Ministerijų teisėkūros proceso reguliaciniai pakeitimai</b>   Siekiama nustatyti, kad Vyriausybės darbo reglamente nustatytas teisėkūros standartas, procedūros ir terminai būtų taikomi taip pat ir ministerijų, Vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų lygmeniu rengiant ir derinant jų priimamų teisės aktų projektus. Sustiprinta kontrolė užtikrintų, kad tinkamai nederinti projektai nepatektų į LRV darbotvarkę.</p> <p><b>Teisėkūros plano viešinimas</b>   Šiuo metu rengiamas TAIS atnaujinimas, kuris leistų integruotai stebėti teisės akto projekto rengimo eigą nuo idėjos iki rezultato. Iki tol, kol TAIS bus atnaujinta, veiksmu bus suteikiama galimybė skelbti ir stebėti planuojamus Seimo sesijos</p>

darbus, kitų svarbiausių teisės aktų rengimo procesą (TAIS arba portale „Mano vyriausybė“; portalas „Mano Vyriausybė“ veikia kitu principu ir TAIS iš esmės nedubliuotų, informacijos pateikimo formos šiuose kanaluose taip pat skirtųsi).

**Metodinės rekomendacijos ir švietimas užtikrinant praktinį kokybiško teisėkūros proceso įgyvendinimą** | Parengtos teisėkūros metodinės rekomendacijos yra gairės, skirtos valstybės institucijoms ir jų tarnautojams, kurie inicijuoja ir rengia teisės aktų projektus.

Metodinės gairės apimtų visą teisėkūros procesą: atskleistų kiekvieno etapo (įskaitant ir konsultavimąsi su visuomene) svarbą kokybiškai teisėkūrai ir jos tvarumui, taip susistemintų ir apibendrintų žinias, reikalingas projektų rengėjams ir kitiems teisėkūros procese dalyvaujantiems subjektams.

Švietimo kampanijoje didelis dėmesys būtų skiriamas duomenimis ir įrodymais grįstų sprendimų priėmimo kompetencijoms ugdyti.

**Suinteresuotų šalių švietimas** | Veiksmas skirtas sukurti sąlygas kokybiškam suinteresuotų šalių atstovų įsitraukimui į teisėkūros procesus. Tai apims švietimo, komunikacines kampanijas ir kitas veiklas, padėsiančias supažindinti su teisėkūros proceso eiga ir galimybėmis įsitraukti. Didelis dėmesys bus atkreipiamas į suinteresuotų šalių gebėjimą naudotis prieinamais duomenimis ir pagal juos teikti informuotus siūlymus geresnei teisėkūrai.

Siekiami rezultatai

Siekiami užtikrinti sistemini, nuoseklų ir skaidrų teisėkūros procesą. Pagrindiniai siekiami rezultatai:

- Didesnis pilietinės visuomenės dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose (matuojama atsižvelgiant į gautus pasiūlymus ir jų kokybę).
- Praktinis metodinių gairių taikymas ir įgyvendintos gerosios patirties mainų iniciatyvos.
- Siekiant pamatuoti poveikį, įgyvendinant veiksmą numatoma rengti stebėsenos rodiklį, parodantį tinkamai ar netinkamai parengtų teisės aktų projektų dalį.

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad veiksmai dalinai prisidės prie 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Teisingumo ministerijos teisingumo sistemos plėtros programos siekiamų rezultatų:

- Įstatymų, kuriems atliktas *ex post* vertinimas, dalis nuo visų 2020 m. ir vėliau priimtų įstatymų skaičiaus (siekiamas rezultatas 2030 m. – 3 proc.)

### Veiksmo svarba atvirumo plėtrai

Kaip veiksmas prisidės prie skaidrumo didinimo, atskaitomybės skatinimo ir visuomenės dalyvavimo priimant sprendimus?

Teisėkūros proceso stebėsenos modelis prisidės prie aiškesnio ir skaidresnio teisėkūros proceso, nes visuomenei bus sudaroma galimybė stebėti realiai priimamus sprendimus.

Duomenimis grįstas teisėkūros procesas prisidės prie didesnio sprendimų pagrįstumo ir aiškumo.

Švietimo kampanijos prisidės prie pilietinės visuomenės galimybių kokybiškai ir informuotai dalyvauti teisėkūros procesuose. Išsprendus problemą, bus sukurtos sąlygos aiškiau informuoti apie vykstančius procesus.

### Veiksmo įgyvendinimo planas

Įgyvendinimo žingsnis	Laukiamas konkretus rezultatas	Įgyvendinimo pabaigos data	Suinteresuotos šalys	Įgyvendinimo lygis (proc.)
<b>Ministerijos teisėkūros proceso reguliaciniai pakeitimai</b>	Įtvirtinti ministerijų teisėkūros proceso reikalavimai	2024 m. I ketv.	<b>Atsakinga įstaiga –</b> Teisingumo ministerija	100 proc.
<b>Teisėkūros plano viešinimas</b>	Užtikrintas teisėkūros plano viešinimas	2024 m. III ketv.	<b>Atsakinga įstaiga –</b> Vyriausybės kanceliarija	100 proc.

<b>Metodinės gairės ir švietimas užtikrinant praktinį kokybiško teisėkūros proceso įgyvendinimą</b>	Parengtos valstybės institucijoms ir jų tarnautojams skirtos metodinės rekomendacijos teisėkūros kokybei gerinti	2024 m. I ketv.	<b>Atsakinga įstaiga –</b> Teisingumo ministerija	100 proc.
	Surengtas mokymų /konsultacijų ciklas valstybės institucijų atstovams, rengiantiems teisės aktų projektus	2024 m. III ketv.		
<b>Suinteresuotų šalių švietimas</b>	Suorganizuota švietimo kampanija suinteresuotų šalių atstovams apie dalyvavimą teisėkūroje	2025 m. IV ketv.	<b>Atsakinga įstaiga –</b> Vyriausybės kanceliarija	50 proc.

#### Kontaktinė informacija

Atsakingo asmens vardas, pavardė, pareigos, el. p. ir tel.	Darius Trinkūnas, Teisingumo ministerijos Teisėkūros politikos grupės vyriausiasis patarėjas, <a href="mailto:darius.trinkunas@tm.lt">darius.trinkunas@tm.lt</a> , +370 (674) 25696  Ieva Kimontaitė-Astrauskienė, Vyriausybės kanceliarijos Vyriausybės komunikacijos departamento Atviros Vyriausybės skyriaus patarėja, <a href="mailto:ieva.kimontaite@lrv.lt">ieva.kimontaite@lrv.lt</a> , +370 5 2098782
Kokias pilietinės visuomenės organizacijas, privataus sektoriaus atstovus ar kitas suinteresuotas šalis planuojate įtraukti į įsipareigojimo įgyvendinimą?	Planuojama įtraukti didžiąsias skėtines NVO, verslo ir lobistų asociacijas.  Įgyvendinimo metu planuojama vykdyti viešąsias konsultacijas dėl teisėkūros plano viešinimo ir suinteresuotų šalių švietimo kampanijos.

**II veiksmas**  
**Formuoti į klientą orientuotą požiūrį ir juo grįstas dialogo praktikas viešajame sektoriuje**

*2024 m. sausio mėn. – 2025 m. gruodžio mėn.*

Trumpas veiksmo aprašymas	Veiksmas skirtas viešojo sektoriaus ir visuomenės dialogui ir grįžtamajam ryšiui stiprinti. Tam reikia formuoti į klientą orientuotą požiūrį viešajame sektoriuje ir aktyviai taikyti juo grįstas aptarnavimo, paslaugų kokybės ir dialogo plėtros praktikas viešojo sektoriaus įstaigose.			
Pagrindinė veiksmą įgyvendinanti įstaiga	Viešojo valdymo agentūra, Vyriausybės kanceliarija, Vidaus reikalų ministerija			
Suinteresuotos šalys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viešojo sektoriaus įstaigos, teikiančios viešąsias ir administracines paslaugas gyventojams, valstybės politiką viešojo administravimo srityje formuojančios ir gerąją asmenų aptarnavimo praktikas sklaidą užtikrinančios įstaigos.</li> <li>• Pilietinės visuomenės atstovai: šalies gyventojai, valstybės paslaugų gavėjai ir vartotojai, ieškantys informacijos ir besikreipiantys į įstaigas su prašymu padėti spręsti jiems aktualius klausimus. Taip pat nevyriausybinių ir privataus sektoriaus suinteresuoti atstovai.</li> <li>• Kitos suinteresuotos šalys: paslaugų teikėjai, srities ekspertai.</li> </ul>			
<b>Pasiekti rezultatai</b>				
	<b>Nepradėta</b>	<b>Pradėta įgyvendinti</b>	<b>Įpusėta</b>	<b>Įgyvendinta</b>
				X
Pasiektų rezultatų aprašymas	<p><b>Sukurtos galimybės stiprinti kompetencijas ir skleisti gerąsias praktikas taip formuojant įstaigų orientaciją į klientą</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukurtos 4 į klientą orientuotos politikos ugdymo programos<sup>4</sup>:</li> </ul>			

<sup>4</sup> E-mokymai viešinami Viešojo valdymo agentūros centralizuoto ugdymo mokymų platformoje [Kursų katalogas | Viešojo sektoriaus kompetencijų ugdymo erdvė](#).

- vidurinės grandies vadovams 3 e-mokymai: „Vadovo vaidmuo: kaip dirbti su klientą aptarnaujančia komanda?“, „Klientų patirties valdymo įrankiai ir metrikos“, „Į klientą orientuoto požiūrio organizacijos kultūros formavimas“;
- įstaigų vadovams 1 e-mokymai: „Į klientą orientuoto požiūrio organizacinės kultūros formavimas“.
- E-mokymus baigė (išduota sertifikatų) 248 vidurinės grandies vadovų ir 11 įstaigų vadovų. Įvertinus intensyvių gyvų bei nuotolinių mokymų ciklą Lyderystės akademijoje 2025 m., tikėtinas didesnis baigusiujų vadovų skaičius 2026 m. VVA paskatins šių mokymų peržiūrą.
- Organizacijų gerojo valdymo principų realizavimo kontekste pradėtos kurti gerai valdomos organizacijos gairės, skirtos padėti organizacijoms diegiant naujas praktikas ir bendrai gerinti valdyseną. Gairių vienas iš komponentų yra orientacija į klientą. Planuojama, kad gairės orientavimosi į klientą srityje turės apimti paslaugų kokybės ir jų prieinamumo, naudotojų patirties vertinimo ir kt. aspektus.

#### **Išplėsta aptarnavimo specialistų kompetencijų tinklo veikla ir partnerystės su pažangiomis organizacijomis**

- Tinklo tikslas – sutelkti valstybės institucijų kompetencijas, tobulinant asmenų aptarnavimą, nustatyti problemas asmenų aptarnavimo srityje, ieškoti bendrų problemų sprendimo būdų, teikti pasiūlymus dėl teisės aktų, susijusių su asmenų aptarnavimu, tobulinimo, formuoti gerąją asmenų aptarnavimo praktiką.
- Tinkle kasmet vykdoma daug veiklų, susijusių su asmenų\klientų aptarnavimu. Viena iš tokių veiklų – įvairūs renginiai (nuo konferencijų iki apskritojo stalo diskusijų), kurių tikslas – sudaryti nariams galimybes susipažinti su privataus verslo ir kitų įstaigų asmenų aptarnavimo politika, standartais, taisyklėmis, klientų aptarnavimo būdais, aptarnavimo proceso tobulinimu, klientus aptarnaujančių darbuotojų mokymais, jų motyvavimo priemonėmis bei moderniais įrankiais, skirtais bendrauti su klientais, atliepti jų lūkesčius
- 2024-2025 m. aptarnavimo specialistų kompetencijų tinklas išsiplėtė iki beveik 60 dalyvių, suorganizuota 10 susitikimų, gerųjų praktikų mainų, paskaitų.

#### **Įgyvendintos sisteminės į klientą orientuoto požiūrio viešajame sektoriuje priemonės**

- Atlikta informacinių įpareigojimų, kuriuos nustato valstybinio administravimo subjektai asmenims (klientams), norintiems gauti administracines paslaugas, peržiūra:
  - Sudarytos sąlygos valdyti informaciją apie viešojo administravimo subjektų teikiamų administracinių paslaugų parametrus (įskaitant informacinius įpareigojimus), tai numato vidaus reikalų ministro [įsakymas](#)<sup>5</sup>, kuriuo nauja redakcija išdėstyta Viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo aprašymų rengimo tvarkos aprašas;
  - Užtikrintas valstybinio administravimo subjektų informacijos apie jų teikiamas administracinių paslaugų parametrus atnaujinimas. Į įstaigas buvo kreipiamasi dėl informacijos atnaujinimo, atliktas vertinimas apie informacinių įpareigojimų, kuriuos nustato valstybinio administravimo subjektai, asmenims (klientams), norintiems gauti administracines paslaugas, administracinių paslaugų teikėjams pateikti siūlymai dėl administracinių paslaugų teikimo organizavimo tobulinimo;
  - Perteklinių reikalavimų verslui šalinimo komisija priėmė sprendimą tobulinti reglamentavimą, rengti Viešojo administravimo įstatymo pakeitimus, trumpinami administracinių paslaugų teikimo terminus, juos diferencijuojant pagal administracinės paslaugos tipą, tobulinti Lietuvos Respublikos įstatymą „Dėl užsieniečių teisinės padėties“, mažinti informacinius įpareigojimus užsieniečiams.<sup>6</sup>
- Atnaujinama Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, kad ją lengviau ir plačiau galėtų taikyti viešąsias paslaugas administruojantys ir teikiantys subjektai:
  - Veikla vykdoma VRM bendradarbiaujant su EBPO ir įgyvendinant Europos Komisijos Techninės pagalbos priemonės (TSI) finansuojamą projektą „Piliečių pasitenkinimo pagrindinėmis valstybės paslaugomis vertinimas siekiant geresnio veikimo ir didesnio pasitikėjimo“.<sup>7</sup>
  - Projekto metu 2024 m. spalio – lapkričio mėn. vyko reprezentatyvi apklausa, vertinant piliečių pasitenkinimą administracinėmis paslaugomis. 2025 m. spalio mėn. EBPO

<sup>5</sup> 2024 m. rugpjūčio 26 d. įsakymas Nr. 1V-518 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 1 d. įsakymo Nr. 1V-644 „Dėl Viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo aprašymų rengimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/39fee38063b911efafbb8694c098bac5>

<sup>6</sup> Numatyta atsisakyti poreikio pranešti apie pasikeitusią gyvenamąją vietą, apie pasikeitusį juridinio asmens buveinės adresą, Mėlynosios kortelės turėtojai nereikės pranešti apie darbą pas kitą darbdavį ar pakeistą darbdavį ir pan.

<sup>7</sup> Projektas vykdomas kartu su kitomis 10 ES valstybių narių (Austrija, Kroatija, Estija, Suomija, Graikija, Airija, Latvija, Lietuva, Slovėnija ir Ispanija).

	<p>ekspertai viešėjo vidaus reikalų ministerijoje, kur ekspertai pristatė Lietuvos atvejo analizę, įgyvendinant TSI projektą.<sup>8</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Šiuo metu laukiama projekto ataskaitos, ją gavus, įvertinus atliekamas jos pritaikymas Lietuvai.</li> <li>● Parengti Administracinių ir viešųjų paslaugų standartų rengimo gaires, kurios padėtų formuoti vienodesnę šių paslaugų administravimo ir jų teikimo praktiką, labiau atitinkančią paslaugų gavėjų poreikius: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Viešųjų ir administracinių paslaugų specifika rodo, kad nėra galimybės jokiais tais pačiais kokybės rodikliais lyginti administracinių ir viešųjų paslaugų kartu, taip pat administracinių paslaugų tarpusavyje ir skirtingų viešųjų paslaugų tarpusavyje. Tai reiškia, kad šių paslaugų kokybei ir prieinamumui keliami iš esmės skirtingi reikalavimai. Specialiuosiuose teisės aktuose, kuriuose skirti paslaugų teikimo reglamentavimui praktiškai visada yra nustatomi reikalavimai tiek kokybei, tiek prieinamumui. Vidaus reikalų ministerija vertindama teisės aktų projektus teikia išvadas dėl jų, visais atvejais stebint reglamentavimo trūkumus pasisako dėl to.</li> </ul> </li> </ul>
Tolimesni žingsniai	Užtikrinti esamų VVA e-mokymų aktualumą bei besimokančiųjų aktyvumą. Planuojami gerai valdomų organizacijų skirtingose nominacijose apdovanojimai. Toliau bus tęsiamos VRM vykdomi darbai bei aptarnavimo specialistų kompetencijų tinklo veiklos.
<b>Problemos aprašymas</b>	
Pagrindinė sprendžiama problema	<p>Veiksmu sprendžiama problema – viešojo sektoriaus ir visuomenės dialogo bei grįžtamojo ryšio trūkumas.</p> <p>Iš esmės dialogo plėtrą lemia pasitikėjimas valdžia, kuris, gyventojų vertinimu, gana žemas.<sup>9</sup> Nepasitikėjimo priežastys šios: darbuotojai nedėmesingi žmogaus keliamiems klausimams ir lūkesčiams, jie nėra patikimi ir (ar) sąžiningi, trūksta kompetencijos, empatijos. Tai patvirtina ir pastaraisiais metais mažėjantis administracinių paslaugų ir aptarnavimo efektyvumo</p>

<sup>8</sup> Kadangi kuriama metodika remiasi paslaugomis kylančiomis iš gyvenimo atvejų (Life events), Valstybinės mokesčių inspekcijos atstovai pristatė iš gyvenimo įvykio „Pajamų mokesčio deklaravimas“ kylančias administracines paslaugas, o AB „Regitra“ atstovai – iš gyvenimo įvykio „Nusipirkau naują transporto priemonę“, kylančias administracines paslaugas.

<sup>9</sup> 2021 m. valstybės ir savivaldybių įstaigomis pasitiki šeši iš dešimties gyventojų. VRM ataskaita apie gyventojų pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimą, 2022 m., Vilnius.

	<p>koeficientas<sup>10</sup>, liudijantis įstaigų prieinamumo, darbuotojų kompetencijos ir reakcijos į problemos sprendimą stoką. Neretai bendravimo spartai trukdo ilgi administraciniai ir paslaugų teikimo procesai.</p> <p>Informacijos prieinamumas savo esme taip pat turėtų skatinti valdžios ir visuomenės dialogą. Tačiau nors viešojo sektoriaus įstaigų turimos informacijos prieinamumas didėja, gyventojams neretai sudėtinga rasti reikiamą informaciją dėl jos pertekliaus, struktūros trūkumo ir lengvai suprantamo teksto stokos. 2021 m. viešojo valdymo įstaigų viešinamos informacijos skaidrumo ir prieinamumo koeficientas siekė 0,58 balo.<sup>11</sup></p> <p>Dialogą sunkina ir tai, kad visuomenei trūksta žinių apie įstaigų kompetencijas, valdymo sąrangą. Pamažu didėja gyventojų dalis, kuri nežino, kaip kreiptis į įstaigas, teikti pasiūlymus ar skundus<sup>12</sup>. Toks mažėjantis visuomenės įsitraukimas gali lemti vienašališkus valdžios sprendimus, dažnai neatliepiančius gyventojų poreikių ir lūkesčių. Prastėjanti viešojo sektoriaus reputacija neigiamai atsiliepia valstybės raidai ir stabilumui. Galiausiai neužtikinama Konstitucijos nuostata „valdžios įstaigos tarnauja žmonėms“.</p>
<p>Pagrindinės problemos priežastys</p>	<p><b>Lyderystės bei atsakomybės už aptarnavimo kokybę ir geriausio sprendimo paieškas stoka  </b> Asmenų aptarnavimo padaliniais neskiriamas pakankamas dėmesys įstaigų struktūroje ir strateginėje veikloje. Politiką formuojančios ministerijos paslaugas teikiančioms pavaldžioms įstaigoms nenumato aptarnavimo reikalavimų ir su paslaugų kokybe susijusių tikslų ir rodiklių, todėl stringa šios srities pokyčių įgyvendinimas. Stokojant tarpinstitucinio bendradarbiavimo, gyventojų klausimai dažniau sprendžiami instituciniu lygiu, nesirenkant sisteminio ir horizontaliojo problemos sprendimo būdo.</p> <p><b>Vienodos į klientą ir paslaugų kokybę orientuotos praktikos trūkumas  </b> Nors teisės aktuose nustatyti pagrindiniai asmenų aptarnavimo, jų prašymų ir skundų nagrinėjimo reikalavimai, įstaigos individualiai interpretuoja šių nuostatų taikymą, todėl skiriasi ir praktikos. Vienodai praktikai formuoti trūksta bendrų aptarnavimo standarto gairių, pagal kurias ir gyventojai galėtų kelti aptarnavimo ir paslaugų kokybės reikalavimus įstaigoms. Iki šiol neformuota į klientą</p>

<sup>10</sup> 2021 m. administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo koeficientas siekė 0,82 balo. VRM ataskaita apie gyventojų pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimą, 2022 m., Vilnius.

<sup>11</sup> VRM ataskaita apie gyventojų pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimą, 2022 m., Vilnius.

<sup>12</sup> 43 proc. nežino, kaip teikti pasiūlymus ir skundus valstybės ar savivaldybės įstaigai. VRM ataskaita apie gyventojų pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimą, 2022 m., Vilnius.

orientuota aptarnavimo ir paslaugų kokybės politika, todėl nėra aiškūs šio požiūrio elementai, nauda ir įgyvendinimo žingsniai, neišgrynintas kokybės vertinimo mechanizmas.

**Nepakankamas aptarnavimo kompetencijų lygis ir gerosios patirties sklaida |** Viešojo sektoriaus įstaigos individualiai sprendžia įstaigos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo klausimus, todėl aptarnavimo srityje trūksta lyderystės ir ne visada užtikrinamas tinkamas asmenis aptarnaujančių darbuotojų žinių ir kompetencijos lygis. Nėra veikiančios bendros žinių, patirties mainų ir mokymosi platformos, kuria galėtų naudotis aptarnavimo specialistai ir taip stiprinti reikiamus gebėjimus.

**Ilgai, biurokratiniai paslaugų teikimo procesai mažina bendravimo spartą ir pasitikėjimą |** Nors vis daugiau paslaugų perkeliama į elektroninę erdvę ir jos tampa lengviau prieinamos, tačiau neišgryninti paslaugų teikimo procesai ir perteklinės procedūros neužtikrina paslaugų teikimo spartos. Neretai iniciatyvi įstaigų komunikacija gali sumažinti klientų srautus, todėl tikslinga plėtoti į klientą orientuotą ir jo poreikius atitinkantį informacijos viešinimą, išnaudoti skaitmeninius ir kitus bendravimą lengvinančius sprendinius.

### Veiksmo aprašymas

Ankstesnis problemos sprendimas

- Atsižvelgiant į situaciją, atnaujinami formalūs teisiniai asmenų prašymų ir skundų nagrinėjimo ir asmenų aptarnavimo reikalavimai viešojo administravimo subjektams, tačiau jie nėra tinkamai įgyvendinami praktikoje.
- Įgyvendintos įvairios ES paramos investicijų priemonės savivaldybėse, vykdytas centralizuotas projektas „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybei gerinti“, tačiau dalis veiksmų nepasiteisino arba jų poveikis nebuvo reikšmingas.
- Vyriausybės kanceliarijos iniciatyva atliktas ministerijų strateginių planų vertinimas – pateikti pavyzdžiai, kaip nustatyti aptarnavimo srities tikslus ir rodiklius, bet jiems įgyvendinti trūksta dėmesio aptarnavimo sričiai.
- Seimo kontrolieriai nuolat atkreipia dėmesį, ką derėtų tobulinti bendraujant su gyventojais ir rengiant jiems atsakymus, tačiau rekomendacijos vykdomos fragmentiškai, instituciniu lygiu.
- Teigiamus pokyčius skatina nuo 2018 m. suburtas asmenų aptarnavimo specialistų tinklas, skirtas gerosios patirties ir žinių mainams. Kai kurios įstaigos inicijuoja pažangių aptarnavimo ir paslaugų kokybės gerinimo praktikų diegimą.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalis priemonių, susijusių su orientuoto į klientą požiūrio formavimu, yra nuosekliai numatytos pagal Vyriausybės programą, tad dalis veiksmų jau pradėti įgyvendinti: kuriami paslaugų aprašų standartai, peržiūrimi įsipareigojimai, kartu su EBPO rengiamas vartotojų pasitenkinimo indeksas.</li> </ul>
<p>Planuojamas problemos sprendimas/veiksmas</p>	<p>Problemai spręsti pasitelktais veiksmais bus siekiama formuoti į klientą orientuotą požiūrį viešajame sektoriuje ir taikyti juo grįstas aptarnavimo, paslaugų kokybės ir dialogo plėtros praktikas viešojo sektoriaus įstaigose.</p> <p>Pasirinktos šios įgyvendinimo kryptys:</p> <p><b>Įstaigų orientacijos į klientą formavimas, stiprinant tam reikalingas kompetencijas ir skleidžiant gerąsias praktikas (atsakingos – Viešojo valdymo agentūra ir Vyriausybės kanceliarija):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukurti į klientą orientuoto požiūrio formavimo kompetencijų stiprinimo turinį ir nuolat papildomą virtualią mokymosi ir gerosios aptarnavimo patirties sklaidos aplinką viešojo sektoriaus atstovams. Mokymo priemonės būtų grįstos inovatyviais procesais ir naujausiomis mokymų metodikomis.</li> <li>• Įgyvendinti praktinių mokymų ciklą įstaigų darbuotojams į klientą orientuoto požiūrio temomis: į klientą orientuoto požiūrio politika, strateginis aptarnavimo srities pokyčių planavimas, aptarnavimo procesų peržiūra ir optimizavimas, aptarnavimo ir paslaugų kokybės valdymas, aptarnavimo standarto turinys ir taikymas, efektyvi komunikacija ir dialogas su gyventojais ir pan.</li> <li>• Sukurti ir išbandyti paskatų įgyvendinti aptarnavimo ir paslaugų kokybės gerinimo naujoves viešojo valdymo įstaigose mechanizmą (pvz. apdovanojimai, užsienio ekspertų pagalba ir pan.).</li> <li>• Plėtoti aptarnavimo specialistų kompetencijų tinklą ir partnerystes su pažangiomis organizacijomis. Tinkle vyktų diskusijos, praktinių situacijų simuliacijos, patirties ir žinių mainai.</li> <li>• Skatinti gerųjų patirčių plėtrą savivaldybėse įtraukiant savivaldybių darbuotojus į kompetencijų ugdymo procesus.</li> </ul>

**Įgyvendinant sistemes į klientą orientuoto požiūrio priemones viešajame sektoriuje (atsakinga – Vidaus reikalų ministerija):**

- Parengti Pavyzdinį asmenų (klientų) aptarnavimo standartą, kuris detalizuotų asmenų (klientų) aptarnavimą reglamentuojančių Asmenų prašymų ir skundų nagrinėjimo viešojo administravimo subjektuose taisyklių nuostatas.
- Atlikti informacinių įpareigojimų, kuriuos nustato valstybinio administravimo subjektai asmenims, (klientams) norintiems gauti administracines paslaugas, peržiūrą ir pateikti Vyriausybei pasiūlymus dėl šių pareigojimų sumažinimo.
- Atnaujinti Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodiką, kad ją lengviau ir plačiau galėtų taikyti viešąsias paslaugas administruojantys ir teikiantys subjektai.

Parengti Administracinių ir viešųjų paslaugų standartų rengimo gaires, kurios padėtų formuoti vienodesnę šių paslaugų administravimo ir jų teikimo praktiką, labiau atitinkančią paslaugų gavėjų poreikius.

**Siekiami rezultatai**

Iki 2026 m. bus kryptingai formuojamas į klientą orientuotas požiūris viešajame sektoriuje ir taikomos juo grįstos aptarnavimo, paslaugų kokybės ir dialogo plėtros praktikos viešojo sektoriaus įstaigose:

- Bus sukurta virtuali mokymosi ir žinių aplinka, įstaigų darbuotojai įgis tvarių į klientą orientuoto požiūrio įgūdžių, kurie sukurs potencialą įgyvendinti aptarnavimo ir paslaugų gerinimo iniciatyvas instituciniu lygmeniu. Taip didės bendra viešojo valdymo įstaigų orientacija į aptarnaujamą asmenį, paslaugų kokybę, daugės įstaigų veiklos gerinimo iniciatyvų.
- Bus sukurtos ir įdiegtos / įgyvendintos sisteminio pobūdžio (pritaikytos visiems administracines ar viešąsias paslaugas teikiantiems ir administruojantiems subjektams) priemonės, kurios padės standartizuoti administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo procesus, didinti šių procesų skaidrumą ir efektyvumą, toliau gerinti administracinių ir viešųjų paslaugų kokybę ir mažinti šių paslaugų gavėjams tenkančią administracinę naštą.

	<p>Veiksmas prisidės prie 2022–2030 m. plėtros programos valdytojos Vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo plėtros programoje numatytų rodiklių:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo koeficientas (numatoma reikšmė 2025 m. – 0,90 balo, 2030 m. – 0,92).</li> <li>• Gyventojų, kurie kreipėsi į viešojo valdymo institucijas ir liko patenkinti suteiktomis paslaugomis (numatoma reikšmė 2030 m. – 90 proc.)</li> </ul>			
<b>Veiksmo svarba atvirumo plėtrai</b>				
<p>Kaip veiksmas prisidės prie skaidrumo didinimo, atskaitomybės skatinimo ir visuomenės dalyvavimo priimanant sprendimus?</p>	<p>Sustiprinus viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kompetencijas, skirtas į klientą orientuotam požiūriui plėtoti, atitinkamai turėtų didėti ir darbuotojų bei įstaigų atsakomybė ir atskaitomybė prieš gyventojus. Turint reikiamų žinių, atsiranda palankios sąlygos diegti aptarnavimo ir paslaugų kokybės gerinimo naujoves, skirtas informacijos viešumui, vartotojų nuomonės tyrimams, kokybės vertinimui, strateginiam planavimui ir kt.</p> <p>Suformavus reikiamas darbuotojų kompetencijas ir gebėjimus įgyvendinti į klientą orientuoto požiūrio priemones, gyventojai galės aktyviau pareikšti savo nuomonę dėl aptarnavimo ar jiems suteiktos paslaugos kokybės. Sklandus prašymų ir skundų nagrinėjimo procesas ir aktyvios pastangos išspręsti žmogui rūpimą klausimą didins gyventojų pasitikėjimą įstaigomis, įstaigų atvirumas ir komunikacija skatins tarpusavio dialogą.</p>			
<b>Veiksmo įgyvendinimo planas</b>				
Įgyvendinimo žingsnis	Laukiamas konkretus rezultatas	Įgyvendinimo pabaigos data	Suinteresuotos šalys	Įgyvendinimo lygis (proc.)
<p><b>Įstaigų orientacijos į klientą formavimas, stiprinant tam reikalingas kompetencijas ir skleidžiant gerąsias praktikas</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sukurtas į klientą orientuoto požiūrio formavimo kompetencijų stiprinimo turinys ir virtuali mokymosi ir žinių aplinka viešojo sektoriaus atstovams</li> <li>2. Įgyvendintas praktinių mokymų ciklas įstaigų darbuotojams į klientą orientuoto požiūrio temomis</li> </ol>	2025 m. IV ketv.	<p><b>Atsakinga įstaiga –</b> Viešojo valdymo agentūra</p>	100 proc.

	<p>3. Išbandytas paskatų įgyvendinti aptarnavimo ir paslaugų kokybės gerinimo naujoves viešojo valdymo įstaigose mechanizmas</p> <p>4. Išplėsta aptarnavimo specialistų kompetencijų tinklo veikla ir partnerystės su pažangiomis organizacijomis</p>	2024 m. IV ketv.	<b>Atsakinga įstaiga –</b> Vyriausybės kanceliarija	
<b>Sisteminių į klientą orientuoto požiūrio priemonių įgyvendinimas viešajame sektoriuje</b>	<p>1. Parengtas ir patvirtintas Pavyzdinis asmenų (klientų) aptarnavimo standartas</p> <p>2. Vyriausybei pateikti pasiūlymai dėl informacinių įpareigojimų, kuriuos nustato valstybinio administravimo subjektai asmenims, (klientams) norintiems gauti administracines paslaugas, sumažinimo.</p> <p>3. Patvirtinta atnaujinta Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika.</p> <p>4. Parengtos ir patvirtintos Administracinių ir viešųjų paslaugų standartų rengimo gairės.</p>	<p>2024 m. I ketv.</p> <p>2024 m. II ketv.</p> <p>2024 m. IV ketv.</p> <p>2024 m. I ketv.</p>	<b>Atsakinga įstaiga –</b> Vidaus reikalų ministerija	100 proc.
<b>Kontaktinė informacija</b>				
Atsakingo asmens vardas, pavardė, pareigos, el. p. ir tel.	Ana Selčinskienė, Viešojo valdymo agentūros direktorė, <a href="mailto:ana.selcinskiene@vva.gov.lt">ana.selcinskiene@vva.gov.lt</a> , +370 647 39443			

	Alma Bulkevičienė, Vidaus reikalų ministerijos Viešojo administravimo ir vietos savivaldos politikos grupės vadovė, <a href="mailto:alma.bulkeviciene@vrm.lt">alma.bulkeviciene@vrm.lt</a> , +370 5 271 7105
Kokias pilietinės visuomenės organizacijas, privatus sektorius atstovus ar kitas suinteresuotas šalis planuojate įtraukti į įsipareigojimo įgyvendinimą?	<p>Planuojama įtraukti vartotojų teisių NVO, privataus sektoriaus organizacijas, sutiksiančias bendradarbiauti vystant gerosios patirties mainus.</p> <p>Veiksmo įgyvendinimo metu numatoma vykdyti viešąsias konsultacijas su tikslinėmis planuojamų mokymų grupėmis, siekiant nustatyti jų kompetencijų tobulinimo poreikius.</p>

<b>III veiksmas</b>				
<b>Sukurti sąlygas ir užtikrinti bendrakūrybos proceso plėtrą</b>				
<i>2024 m. sausio mėn. – 2025 m. gruodžio mėn.</i>				
Trumpas veiksmo aprašymas	Veiksmas skirtas sąlygoms sukurti ir bendrakūrybos proceso plėtrai užtikrinti nacionaliniu mastu.			
Pagrindinė veiksmą įgyvendinanti įstaiga	Vyriausybės kanceliarija			
Suinteresuotos šalys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viešojo sektoriaus įstaigos: ministerijos, ministerijoms pavaldžios įstaigos.</li> <li>• Pilietinės visuomenės atstovai: pilietiškumą skatinančios NVO, atvirumo plėtros srities ekspertai ir tyrėjai.</li> <li>• Kitos suinteresuotos šalys: Seimo kanceliarija.</li> </ul>			
<b>Pasiekti rezultatai</b>				
	Nepradėta	Pradėta įgyvendinti	Įpusėta	Įgyvendinta
				X
Pasiektų rezultatų aprašymas	<p><b>Buvo vykdoma bendradarbiavimo su visuomene gerosios praktikos sklaida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukurta gerųjų visuomenės įtraukimo praktikų biblioteka, 2025 m. kovo mėn. paskelbta portale „<a href="#">Mokomės atvirumo</a>“.</li> <li>• Suburtas viešojo sektoriaus darbuotojų tinklas, kuriame dalijamasi aktualia informacija apie mokymus ir įtraukimo iniciatyvas.</li> </ul> <p><b>Buvo vykdomas bendrakūrybos ir konsultavimosi su visuomene gebėjimų ugdymas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2024 m. atnaujintos viešųjų konsultacijų organizavimo bei parengtos bendrakūrybos iniciatyvų metodinės priemonės. Rengiant priemones buvo konsultuojamasi su viešojo sektoriaus darbuotojais bei suinteresuotomis šalimis.</li> </ul>			

- 2025 m. kovo mėn. parengtos metodinės priemonės paskelbtos portale „[Mokomės atvirumo](#)“. Tai – ir mokymų kanalas, skirtas viešojo sektoriaus darbuotojams susipažinti su visuomenės įtraukimo teorinėmis prielaidomis bei praktinėmis galimybėmis.
- Suorganizuotas praktinių mokymų ciklas „Demokratijos kodas“<sup>13</sup>, skirtas supažindinti viešojo sektoriaus darbuotojus su visuomenės įtraukimo iniciatyvomis. Cikle dalyvavo apie 100 viešojo sektoriaus darbuotojų.

### **Suorganizuotos bendrakūrybos ir viešųjų konsultacijų bandomosios iniciatyvos**

- 2024 m. rugpjūčio mėn. sukurtas ir išbandytas stalo žaidimas moksleiviams apie sprendimų priėmimą ir interesų derinimą. Žaidimas yra Vyriausybės kanceliarijos organizuojamo projekto „Moksleiviai – į Vyriausybę“ dalis. Jame dalyvavo 30 asmenų.
- 2025 m. liepos 17 d. organizuotas kūrybinės dirbtuvės apie užsieniečių integraciją Lietuvoje „Patirtys, iššūkiai ir galimybės integruojant užsienio kilmės gyventojus savivaldybėse“. Dirbtuvėse dalyvavo 23 asmenys, atstovaujantys migrantų bendruomenes, NVO ir susijusias įstaigas. Daugiau informacijos galima rasti [čia](#).
- 2025 m. rugpjūčio 11 d. organizuota bendrakūrybos sesija „Piliečių dialogas: koks turi būti mūsų pilietinis pasirengimas?“. Sesijoje dalyvavo 40 skirtingo amžiaus, išsilavinimo, gyvenamosios vietos gyventojų. Daugiau informacijos galima rasti [čia](#).
- 2025 m. rugsėjo – lapkričio mėn. organizuotas viešosios konsultacijos ir 4 kūrybinių dirbtuvių ciklas dėl 2026-2027 m. Atviros Vyriausybės plano. Cikle dalyvavo daugiau nei 100 nevyriausybinių, privataus bei viešojo sektoriaus atstovų. Daugiau informacijos galima rasti [čia](#).

### **Patobulinta bendrakūrybos ir viešųjų konsultacijų skelbimo platforma**

- 2024 m. rugsėjo mėn. pristatyta atnaujinta viešųjų konsultacijų ir bendrakūrybos iniciatyvų skelbimo [platforma portale „E.pilietis“](#). Platformoje sukurta galimybė viešinti visą reikalingą informaciją apie viešąją konsultaciją, skelbti dokumento

<sup>13</sup> Vyko paskaitos ir kūrybinės dirbtuvės: „Demokratijos kodas: Visuomenės įtraukimo pamokos“ (2025 m. kovo 14 d.), „Klausiame visuomenės: kaip tinkamai rinkti ir lengvai analizuoti duomenis?“ (2025 m. liepos 31 d.) ir „Dizaino mąstysena ir visuomenės įtraukimas į viešojo valdymo procesus“ (2025 m. spalio 15 d.).

	<p>rengimo etapus ir kt. aspektai, platforma parengta remiantis Europos Komisijos ir kitų portalų praktikomis.</p>
Tolimesni žingsniai	<p>LRVK planuoja nuosekliai stiprinti viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimus, orientuojantis į visuomenės įtraukimo į sprendimų priėmimą principus. Tam bus toliau vystomos mokymų programos ir metodinės priemonės, skelbiamos portalo „Mokomės atvirumo“.</p> <p>2026-2027 m. Atviros Vyriausybės plane numatyta veikla, susijusi su bendrakūrybos ir visuomenės įtraukimo procesu plėtrą, todėl ši veikla prisidės prie šio veiksmo tęstinumo.</p>
<b>Problemos aprašymas</b>	
Pagrindinė sprendžiama problema	<p>Veiksmu sprendžiama problema – neveikiantis visuomenės įtraukimo į sprendimų priėmimą mechanizmas ir dialogo su visuomene trūkumas.</p> <p>2022 m. atnaujintame Vyriausybės darbo reglamente nustatyta išsamesnė ir nuodugnesnė viešųjų konsultacijų tvarka. Nepaisant reglamentavimo pakeitimų, viešųjų konsultacijų mechanizmas vis dar sudėtingai diegiamas viešojo sektoriaus institucijose: pabrėžiamas laiko trūkumas rengiant teisės aktų projektus ar prasmės įtraukti visuomenę stoka dėl mažai matomo indėlio į galutinį rezultatą. 2018–2021 m. Vyriausybė per metus pritarė vidutiniškai 518 įstatymų projektų, o daugeliu atvejų valstybės institucijos, prieš pradėdamos rengti teisinio reguliavimo pakeitimus, nesikonsultuoja su visuomene dėl galimų problemų ar jų sprendimo būdų.<sup>14</sup> Remiantis STRATA duomenimis, atliekant teisės akto poveikio vertinimą konsultuojamasi ypač retai.<sup>15</sup> Tai lemia, kad teisės akto inicijavimo etape per retai remiamasi faktine informacija ir duomenimis, surinktais iš tikslinių grupių, kurios įgyvendina ir taiko teisės aktų nuostatas. Konsultavimosi praktikos trūksta ir teisės aktų projektų rengimo etape, vertinant teisės aktų projektų poveikį, dėl dažnai ad hoc principu rengiamų ir neplanuojamų teisės aktų. Dažniausiai visuomenei pateikiamas jau parengtas konkretus teisinio reguliavimo pakeitimas – teisės akto projektas, kuris daugeliu</p>

<sup>14</sup> 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programos pagrindimas, 2022, [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Vie%C5%A1asis%20valdymas/2022-2030%20met%C5%B3%20Vie%C5%A1ojo%20valdymo%20pl%C4%97tros%20programos%20pagrindimas.pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Vie%C5%A1asis%20valdymas/2022-2030%20met%C5%B3%20Vie%C5%A1ojo%20valdymo%20pl%C4%97tros%20programos%20pagrindimas.pdf).

<sup>15</sup> STRATA, *Numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo praktikos Lietuvoje vertinimas*, 2021, <https://strata.gov.lt/images/tyrimai/2021-metai/20211004-PV-praktikos-Lietuvoje-vertinimas.pdf>.

	<p>atvejų tiek dėl savo formos, tiek dėl turinio būna sunkiai suprantamas didžiajai visuomenės daliai.</p> <p>Taigi nors teisinio reglamentavimas priimtas, viešųjų konsultacijų mechanizmas ir kitos visuomenės įtraukimo į sprendimų priėmimą iniciatyvos yra sudėtingai įgyvendinamos praktiškai. Tai lemia teisėkūros ir sprendimų priėmimo kokybės trūkumą.</p>
Pagrindinės problemos priežastys	<p><b>Proceso efektyvumo, nuoseklumo ir kūrybiškumo stygius</b>   Pastebima, kad dalis šalies institucijų visuomenę į sprendimų priėmimą įtraukia daugiau formaliai: nesiekia į konsultacijas pritraukti daugiau žmonių, jų turinį pateikti suprantama kalba ir patrauklia forma. Prie konsultacijų kokybės trūkumo prisideda ir tai, kad visuomenės įtraukimas nėra planuojamas, todėl vykdomas neturint aiškių gairių, nustatytų kokybės kriterijų, neskiriant pakankamai laiko.</p> <p>Taip pat atsižvelgiant į konsultavimosi procesus organizuojančių darbuotojų pastabas, anksčiau parengtos konsultavimosi ir įtraukimo proceso metodinės priemonės nėra patogios vartotojui. Taip pat nuo tada, kai buvo parengtos pirmosios viešųjų konsultacijų metodinės gairės, atsirado nemažai naujų gerųjų praktikų ir įtraukimo metodų. Tad svarbu gaires atnaujinti ir pritaikyti praktiniam vartojimui.</p> <p><b>Žemas kompetencijų lygis</b>   Viešojo valdymo institucijoms trūksta motyvacijos ir kompetencijų organizuoti sėkmingas visuomenės įtraukimo į viešojo valdymo sprendimų rengimo procesus veiklas. Net ir norint įtraukti visuomenės atstovus ir su jais bendradarbiauti, dažnai sudėtinga atrasti tinkamas suinteresuotas šalis ar tinkamus ir inovatyvius būdus juos įtraukti.</p> <p>Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į didelę darbuotojų kaitą viešajame sektoriuje, tad dažnai investicijos į kompetencijų stiprinimą tampa netvarios.</p> <p><b>Pasitikėjimo ir įsitraukimo stygius</b>   Lietuvoje, kaip ir daugelyje pasaulio valstybių, mažėja pasitikėjimas valstybe, išlieka žemas pasitikėjimas svarbiausiomis valdžios institucijomis ir jaučiamas galios daryti sprendimus stygius.<sup>16</sup></p> <p>Nors viešojo sektoriaus įstaigų turimos informacijos skaidrumas ir prieinamumas gyventojams didėja, kai kurie rodikliai vis dar neleidžia konstatuoti, kad Lietuvos viešasis valdymas tapo pakankamai atviras, įtraukiantis ir skatinantis visuomenę dalyvauti viešojo</p>

<sup>16</sup> OECD, „Building Trust to Reinforce Democracy: Main Findings from the 2021 OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions“, 2022.

	<p>valdymo procesuose. Remiantis Lietuvos korupcijos žemėlapiu duomenimis, 2022 m. sprendimų priėmimą kaip atvirą Lietuvoje vertino tik 11 proc. gyventojų<sup>17</sup>, o 2022 m. pilietinės galios indeksas siekė vos 35,9 balo (iš 100 galimų)<sup>18</sup>. Tai reiškia, kad Lietuvos visuomenė vis dar pilietiškai pasyvi, menkai naudojasi dalyvavimo galimybėmis, nesijaučia galinti daryti įtaką ir nesulaukia grįžtamojo ryšio. Atitinkamai gyventojų dalyvavimo viešojo valdymo procese rodiklis vis dar nepakankamai aukštas: 2019 m. sudarė 50 proc. (t. y. tik apie pusė gyventojų žinojo apie savo galimybes ir būdus dalyvauti viešojo valdymo procesuose).<sup>19</sup> Išlieka nemažai iššūkių, norint užtikrinti realų visuomenės dalyvavimo rezultatų panaudojimą rengiant ir priimant viešojo valdymo sprendimus. Nors nauji technologiniai sprendimai leidžia greitai, paprastai ir nebrangiai pasiekti piliečius ir išgirsti jų nuomonę aktualiais klausimais, Lietuvoje stinga dialogo su visuomene kultūros, todėl ši galimybė yra per menkai išnaudojama.</p>
<b>Veiksmo aprašymas</b>	
<p>Ankstesnis problemos sprendimas</p>	<p>Įgyvendinus EBPO rekomendacijas dėl atviro valdymo plėtros (2015 m.), Lietuvoje buvo parengti metodiniai viešųjų konsultacijų vykdymo įrankiai, sustiprinta valstybės tarnautojų kompetencija, vykdyta kryptinga komunikacija, numatant visuomenės galimybes dalyvauti priimant sprendimus. Nors ikipandeminiu laikotarpiu tai lėmė išaugusį ministerijų vykdomų viešųjų konsultacijų skaičių (apie 300 per metus), tačiau 2020 m. konsultacijų skaičius smarkiai sumažėjo (62 konsultacijos), o konsultavimosi brandos lygis išliko gana žemas.</p> <p>Nustačius galimą atvirumo srities teisinio reglamentavimo trūkumą, 2022 m. atnaujintas Vyriausybės darbo reglamentas. Jame nustatyti konsultavimosi su visuomene atvejai, nurodyta, koku tikslu ir kokia informacija bei duomenys paprastai gali būti renkami konsultavimosi metu, patikslinti reikalavimai, kaip rezultatai pateikiami sprendimų priėmėjui.</p>

<sup>17</sup> Specialiųjų tyrimų tarnyba, Lietuvos korupcijos žemėlapis 2022/2023 m.

<sup>18</sup> Pilietinės visuomenės institutas, Pilietinės galios indeksas 2022 m.

<sup>19</sup> Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliekamo Lietuvos gyventojų nuomonės tyrimas „Gyventojų pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“, 2019 m.

	<p>Iki šiol taip pat išbandytos įvairios bendrakūrybos praktikos, viena jų – Piliečių taryba rengiant valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2050“, kuri buvo paremta svarstomosios demokratijos principais.</p> <p>Nepaisant to, praktiškai bendrakūrybos iniciatyvos įgyvendinamos retai, viešojo sektoriaus darbuotojams vis dar trūksta įgūdžių ir gerųjų praktinių įtraukimo pavyzdžių.</p>
<p>Planuojamas problemos sprendimas/veiksmas</p>	<p>Problemos sprendimai apima veiklas, kuriomis bus siekiama</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įtvirtinti konsultavimosi su visuomene įprotį ir didinti konsultavimosi kokybę diegiant paskatų mechanizmą.</li> <li>2. Užtikrinti sąlygas viešajam sektoriui peržengti į lygiagretesnį santykį su visuomene diegiant bendrakūrybos praktikas, gerinant komunikaciją ir užtikrinant erdvės dialogui su visuomene kūrimą.</li> </ol> <p><b>Bendradarbiavimo su visuomene gerosios praktikos sklaida  </b> Kadangi trūksta konsultavimosi su visuomene ir jos įsitraukimo į sprendimų priėmimą gerųjų praktikų, veiksmu bus siekiama skatinti įgyvendinti kokybiškas viešąsias konsultacijas ir kitas inovatyvias visuomenės įtraukimo iniciatyvas. Tai bus daroma pasitelkiant šiuos veiksmus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuriamas bendrakūrybos ir įvairių įtraukimo iniciatyvų gerųjų praktikų biblioteka. Viešai prieinama biblioteka suteiks galimybę pagal temą ar klausimo svarbą analizuoti vykstančius įtraukties projektus, praktikas, geruosius pavyzdžius.</li> <li>• Rengiami bendrakūrybos gerųjų praktikų apdovanojimai, per kuriuos skleidžiama informacija apie įstaigas, kokybiškai skatinančias bendradarbiavimo mechanizmus. Apdovanojimai bus grįsti ir įvairiomis paskatomis (pavyzdžiui, pasitelkiant tarptautines organizacijas ir jų paramą iniciatyvų įgyvendinimui).</li> <li>• Kuriamas veikiantis bendradarbiavimo tinklas, kuriame viešojo sektoriaus darbuotojai tarpusavyje galėtų dalintis gerosiomis praktikomis ir kylančiais klausimais. Tinklą galėtų sudaryti ir pilietinės visuomenės atstovai.</li> </ul> <p><b>Bendrakūrybos ir konsultavimosi su visuomene gebėjimų ugdymas  </b> Kuriant pagrindą visuomenės ir valdžios dialogui, svarbu užtikrinti nuolatinį kompetencijų stiprinimą. Tuo tikslu reikėtų įgyvendinti šias veiklas:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atnaujinti metodines priemones viešojo sektoriaus atstovams. Kūrimo procese užtikrinus vartotojų dalyvavimą, parengtos instrukcijos dėl bendrakūrybos ir viešųjų konsultacijų organizavimo būtų draugiškos vartotojui.</li> <li>• Sukurti nuolat papildomą mokymų kanalą viešojo sektoriaus atstovams. Mokymo priemonės būtų grįstos inovatyviais procesais bei naujausiomis mokymų metodikomis.</li> </ul> <p><b>Bendrakūrybos ir viešųjų konsultacijų bandomosios iniciatyvos</b>   Šių iniciatyvų tikslas - praktiškai įgyvendinti ir skleisti gerąsias patirtis, skatinant praktinio mokymosi procesą.</p> <p><b>Bendrakūrybos platformos tobulinimas</b>   Technologiniai sprendimai reikalingi tiek viešojo sektoriaus atstovui kaip visuomenės įtraukimo iniciatyvos organizatoriui, tiek pilietinės visuomenės atstovui – kaip vartotojui ir konsultacijų dalyviui. Šiuo veiksmu siekiama užtikrinti nuolatinį informacijos apie vykstančias konsultacijas ir panašias iniciatyvas srautą.</p>
Siekiami rezultatai	<p>Šiuo veiksmu bus siekiama sukurti pagrindą kokybiškam valdžios ir visuomenės bendradarbiavimui per bendrakūrybos bei viešųjų konsultacijų mechanizmą. Pokyčių laikotarpis – iki 2026 m.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasiektas aukštesnis viešųjų konsultacijų brandos lygis (iki 2030 m. visos ministerijos bus pasiekusios pirmąjį arba antrąjį brandos lygį; 2025 m. – 10 ministerijų).</li> <li>• Visuomenės įtraukimas ankstyvosiose teisėkūros stadijose (didėjanti portale E.pilietis skelbiamų viešųjų konsultacijų dalis, kuriose tariamasi dėl problematikos ar sprendimo alternatyvų).</li> <li>• Įgyvendinti bent 4 gerųjų bendrakūrybos bei konsultavimosi praktikų projektai, besiremiantys tarptautinių organizacijų pagalba.</li> </ul>
<b>Veiksmo svarba atvirumo plėtrai</b>	
Kaip veiksmas prisidės prie skaidrumo didinimo, atskaitomybės skatinimo ir visuomenės dalyvavimo priimanant sprendimus?	Veiksmas labiausiai prisidės prie visuomenės dalyvavimo priimanant sprendimus, nes juo bus siekiama kurti kokybiškesnę ir atviresnę viešųjų konsultacijų įgyvendinimo praktiką. Įgyvendinus veiksma, ne tik padidės visuomenės įtraukimo iniciatyvų skaičius, bet ir pagerės jų kokybė, tad visuomenės dalyvavimo įtaka bus didesnė.

Veiksmo įgyvendinimo planas			
Įgyvendinimo žingsnis	Laukiamas konkretus rezultatas	Įgyvendinimo pabaigos data	Įgyvendinimo lygis (proc.)
<b>Bendradarbiavimo su visuomene gerosios praktikos sklaida</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sukurta gerųjų visuomenės įtraukimo praktikų biblioteka.</li> <li>Suorganizuoti gerųjų praktikų apdovanojimai (bent vieni).</li> <li>Suburtas nuolat veikiantis aktyvus tinklas, skirtas dalintis patirtimi ir gerosiomis praktikomis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2024 m. III ketv.</li> <li>2025 m. I ketv.</li> <li>2024 m. IV ketv.</li> </ol>	70 proc.
<b>Bendrakūrybos ir konsultavimosi su visuomene gebėjimų ugdymas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Atnaujintos viešųjų konsultacijų organizavimo metodinės priemonės.</li> <li>Parengtos bendrakūrybos iniciatyvų metodinės priemonės.</li> <li>Sukurta mokymų kanalas viešojo sektoriaus atstovams.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2024 m. II ketv.</li> <li>2024 m. II ketv.</li> <li>2025 m. II ketv.</li> </ol>	100 proc.
<b>Bendrakūrybos ir viešųjų konsultacijų bandomosios iniciatyvos</b>	Įgyvendinti bent 4 gerųjų bendrakūrybos bei konsultavimosi praktikų projektai.	2025 m. II ketv.	100 proc.
<b>Bendrakūrybos platformos tobulinimas</b>	Atnaujinta viešųjų konsultacijų ir bendrakūrybos iniciatyvų skelbimo platforma.	2024 m. II ketv.	100 proc.
Kontaktinė informacija			
Atsakingo asmens vardas, pavardė, pareigos, el. paštas ir tel. numeris.	Ieva Kimontaitė-Astrauskienė, Vyriausybės kanceliarijos Vyriausybės komunikacijos departamento Atviros Vyriausybės skyriaus patarėja, <a href="mailto:ieva.kimontaite@lrv.lt">ieva.kimontaite@lrv.lt</a> , + 370 664 65831		

Kokias pilietinės visuomenės organizacijas, privataus sektoriaus atstovus ar kitas suinteresuotas šalis planuojate įtraukti į įsipareigojimo įgyvendinimą?

Rengiant priemones planuojama bendradarbiauti su suinteresuotomis šalimis: NVO, atvirumo srities ekspertais, viešųjų paslaugų vartotojais, viešojo sektoriaus darbuotojais.