

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS INFORMATIKOS FAKULTETAS
ELEKTRONINIO VERSLO KATEDRA

DOVILĖ MEDELYTĖ

Elektroninis viešasis administravimas, EVA mns 1-01

**Į VARTOTOJUS ORIENTUOTOS
SUASMENINTOS („BESIŪLĖS“) PASLAUGOS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
prof. dr. Arūnas Augustinaitis

Vilnius, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS INFORMATIKOS FAKULTETAS
ELEKTRONINIO VERSLO KATEDRA

Į VARTOTOJUS ORIENTUOTOS SUASMENINTOS („BESIŪLĖS“) PASLAUGOS

Elektroninio viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Arūnas Augustinaitis

2012 12 17

Recenzentas

2012

Atliko

EVAmns1-01 D. Medelytė

2012 12 17

Vilnius, 2012

TURINYS

IVADAS	6
SĄVOKŲ IŠAIŠKINIMAS	9
1. VALDŽIOS TRANSFORMACIJA: NUO TRADICINĖS PER ELEKTRONINĘ LINK SĄVEIKIOS.....	12
1.1. Sąveikios valdžios atsiradimo prielaidos	12
1.1.1. Sąveikios valdžios modelio esminiai principai.....	14
1.1.2. Sąveikios valdžios modelio įgyvendinimo aspektai.....	17
1.2. Sąveikios valdžios poreikio ir įgyvendinimo įvertinimas	23
1.2.1. Inicijuojami pokyčiai valdžioje.....	24
1.2.2. Įgyvendintų pokyčių ir pasiektų rezultatų apžvalga.....	26
1.3. Į vartotojus orientuotų paslaugų modelio kūrimo aspektai Lietuvoje.....	33
2. SĄVEIKIOS VALDŽIOS IR BESIŪLIŲ PASLAUGŲ MODELIS: TENDECIJOS IR YPATUMAI.....	40
2.1. Šalys pradininkės ir jų suformuotos koncepcijos	40
2.2. Geroji praktika pagal Jungtines Tautas	44
2.3. Sąveikios valdžios bendrasis modelis	50
3. SĄVEIKIOS VALDŽIOS IR BESIŪLIŲ PASLAUGŲ MODELIO DIEGIMO GALIMYBĖS LIETUVOJE	52
3.1. Tyrimo metodologija.....	53
3.2. Tyrimo organizavimas.....	55
3.3. Tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas.....	59
IŠVADOS	82
PASIŪLYMAI	84
LITERATŪRA.....	86
SANTRAUKA	91
SUMMARY	92

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Valdžiai keliami reikalavimai.....	25
2 lentelė. Australijos sąveikios valdžios modelis.....	42
3 lentelė. Naujosios Zelandijos sąveikios valdžios modelis.....	43
4 lentelė. Korėjos sąveikios valdžios modelis.....	45
5 lentelė. Nyderlandų sąveikios valdžios modelis.....	48
6 lentelė. Danijos sąveikios valdžios modelis.....	49
7 lentelė. Sąveikios valdžios teorinis bendrasis modelis.....	50
8 lentelė. Sąveikios valdžios įgyvendinimui aktualūs elementai.....	59
9 lentelė. Tyrimo metu išskirtų elementų svarbumo apibendrinimas.....	61

Paveikslų sąrašas

1 paveikslas. Valdžios formos bei paslaugų kaita.....	13
2 paveikslas. E. valdžios vystymosi etapai.....	13
3 paveikslas. Sąveikiai valdžiai aktualūs elementai.....	62
4 paveikslas. Valstybės vidaus ūkio sutvarkymas. Esama situacija.....	76
5 paveikslas. Valstybės vidaus ūkio sutvarkymas. Ateities perspektyva.....	77
6 paveikslas. Sąveikios valdžios problemos ir galimybės Lietuvoje.....	79
7 paveikslas. Sąveikios valdžios įgyvendinimo lygis.....	80

IVADAS

Temos naujumas. Į vartotoją orientuotos suasmenintos paslaugos, kitaip darbe dar vadinamos besiūlėmis paslaugomis, savaime kuria naują suvokimą apie tai, kaip turėtų vykti procesai valdžioje. Valdžia ir visos viešos institucijos privalo savo darbą organizuoti taip, kad būtų orientuojamasi į vartotojus ir užtikrintas jų poreikių patenkinimas. Naujosios sąveikios valdžios koncepcijos, orientaciją į vartotoją įgyvendinančios per besiūlių paslaugų teikimą, pradėtos formuoti visai neseniai. 2008 metais Jungtinių Tautų tyrime „Nuo e. valdžios link sąveikios valdžios“ buvo vertinami pasiekimai ir išdėstytos pirmosios naujosios koncepcijos idėjos pasauliui.

Temos naujumą atspindi ir tai, kad nėra nusistovėjusių sąvokų. Pastebėta, jog Lietuvoje ši tema nėra plačiai nagrinėjama. Visi moksliniai darbai ir tyrimai apima e. valdžią ir e. paslaugas, nors pasaulyje jau ryškėja naujos problemos ir koncepcijos. Nagrinėjant šią sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų problemą susidaro realios galimybės įvertinus esamą situaciją, išryškinus problemas ir galimybes, suformuoti Lietuvos atvejo modelį bei koncepciją, kuri leistų suvokti, kiek Lietuva šiuo metu yra pasirengusi pereiti į naująjį e. valdžios etapą – sąveikią valdžią.

Sąveikios valdžios kūrimas pagrįstas įtraukios aplinkos suformavimu. Sistemišką požiūrį į valdžią palaipsniui keičia holistinis požiūris, akcentuojantis, kad ne atskiros sistemos formuoja visumą, o suformuota visuma į save įtraukia sistemas ir jas jungia. Tiek sąveiki valdžia, tiek ir besiūlės paslaugos remiasi holistiniu suvokimu. Naujosios koncepcijos grindžiamos tuo, kad dingsta ribos, nebelieka atskirų sistemų, yra viena, dinamiška ir įtrauki aplinka. Nauji parametrai skatina visapusišką valdomų sričių gerėjimą. Visuomenei suteikiamos naujos galimybės, labiau akcentuojamas poreikių tenkinimas ir požiūrio į valdžią transformacija. Tik nedaugelis šalių iki šiol yra sugebėjusios sukurti sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų koncepcijas, kurias galėtų pritaikyti vystant valdžios formas bei įgyvendinant valdžios funkcijas.

Temos aktualumas grindžiamas didėjančiu informacinių technologijų poveikiu formuojant visuomenės gerovę. Naujų technologijų atsiradimas vis lengvina žmonių gyvenimus. Viešasis sektorius taip pat turi žengti kartu su naujovėmis ir jas diegti, kad prisidėtų prie bendro gyvenimo lygio kėlimo. Didelis atotrūkis tarp valdžios ir piliečių poreikių kelia nepasitikėjimą, stabdo šalies vystymąsi. Lietuvoje, kur ir taip pastebimas tam tikrų sričių atsilikimas lyginant su Europos Sąjungos šalimis itin svarbu siekti veikti kryptingai ir priimti svarbius sprendimus kuo atsakingiau. Sąveikios valdžios modelio sukūrimas Lietuvoje, ir palaipsniškas jo įgyvendinimas padėtų didinti pasitikėjimą, leistų valdžios institucijoms dirbti efektyviau ir veiksmingiau. Sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų diegimo perspektyvų Lietuvoje įvertinimas yra viena aktualiausių šio laikotarpio temų, kai tyrimai rodo, jog pagrindinėmis valdžios institucijomis nepasitiki didžioji gyventojų dalis.

Pagrindinė kylanti problema kalbant apie besiūles į vartotojus orientuotas paslaugas yra ta, jog šiuo metu nėra sukurta strategijų, viskas kas vyksta, vyksta savaime, trūksta žmogiškojo indėlio kuris priverstų sistemą veikti. Mokslinis aktualumas darbe grindžiamas poreikiu formuoti naujus modelius ir koncepcijas. Pasitelkiant kitų šalių patirtis, išanalizavus problemas ir perspektyvas Lietuvoje, galima suformuoti teorinį sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų modelį, jį pagrįsti ir siūlyti įgyvendinimo metodus. Nenagrinėta tema negali užtikrinti jos aktualumo, tačiau jei matoma problema yra aktuali, ją reikia analizuoti.

Pasaulio mastu formuojama sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų problema Lietuvoje nėra nagrinėjama ir nėra ieškoma problemos sprendimo būdų. Šio mokslinio tiriamojo darbo siekis – išnagrinėti naują koncepciją ir sudaryti jos pritaikymo modelius yra aktualus, nes tai būtų pirmas žingsnis, įrodantis jog valdžia turi galimybę transformuotis ir tapti orientuota į vartotojus.

Tyrimo problema. Valdžios institucijų galimybių ir kompetencijos trūkumas formuojant sąveikią valdžią ir kuriant į vartotojus orientuotas besiūles paslaugas Lietuvoje.

Tyrimo klausimas. Kokie organizaciniai, socialiniai, technologiniai ir infrastruktūriniai aspektai lemia, kad Lietuvoje vis dar neegzistuoja orientacija į vartotojus, išreiškiama per sąveikią valdžią ir besiūles paslaugas?

Tyrimo objektas. Sąveiki valdžia įgyvendinama per besiūles paslaugas.

Tikslas. Išanalizuoti sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų modelius, raidos tendencijas ir taikymo galimybes.

Tikslui pasiekti keliama šie uždaviniai:

1. Išnagrinėti teorinius sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų atsiradimo aspektus.
2. Suformuoti sąveikios valdžios modelį iš jį sudarančių pagrindinių elementų ir išanalizuoti šio modelio tendencijas ir ypatumus.
3. Pagal pasirinktus kriterijus įvertinti esamą situaciją Lietuvoje, nustatyti naujo modelio diegimo galimybes bei problemines sritis.

Darbe naudojami teoriniai ir empiriniai **tyrimo metodai**. Teorinėje ir metodologinėje dalyse naudojamas dokumentų ir mokslinių šaltinių analizės metodas, praktinėje dalyje Lietuvos atvejis tiriamas pasitelkiant pusiau struktūrizuotą giluminį interviu. Pagal tikslinę paskirtį interviu skirtas išsiaiškinti nuomonę apie sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų diegimo galimybes Lietuvoje. Apklausiamieji subjektai – ekspertai, kurie dėl savo patirties turi didžiausią kompetenciją kalbėti apie tiriamą problemą. Interviu metu siekiama apimti konkrečių temų sąrašą, tai yra sudaromi kartiniai klausimai, tačiau kartu paliekama galimybė juos pakoreguoti, papildyti.

Tyrimo eiga – išskiriamos pagrindinės institucijos, formuojančios bei įgyvendinančios e. valdžios politiką. Pasirenkami konkrečių institucijų darbuotojai, kurie yra kompetentingi atsakyti į

tyrimui aktualius klausimus. Atliekamas pusiau struktūrizuotas interviu. Apibendrinami tyrimo metu gauti rezultatai, išskiriamos probleminės sritys bei aptariami sėkmingai įgyvendinti projektai, galintys prisidėti prie sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų modelio kūrimo. Išanalizavus surinktą informaciją pateikiami pasiūlymai, kurie galėtų padėti suformuoti sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų modelį Lietuvoje.

Darbo struktūra

Įvade aptariamas darbo temos aktualumas, problematika, išskiriamas darbo objektas, nustatomas tikslas bei uždaviniai tikslui įgyvendinti.

Pirmojoje darbo dalyje apžvelgiami teoriniai valdžios transformacijos aspektai. Išskiriami pokyčiai įvykę valdymo srityje per pastarąjį dešimtmetį ir formuojamas sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų teorinis modelis. Išskiriami ir išaiškinami elementai, kurių visapusiš įgyvendinimas padėtų suformuoti įtraukią ir sąveikiai valdžiai būtiną aplinką. Aptariamos ES iniciatyvos valdžios vystymosi srityje, bei teoriškai apibrėžiamas pradinis Lietuvos sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų modelis.

Antrojoje darbo dalyje nagrinėjama geroji užsienio šalių praktika, suformuojami modeliai, nagrinėjami modelių ypatumai ir įgyvendinimo tendencijos. Šalys nagrinėjamos atsižvelgiant į naująją suformuotą teorinę sąveikios valdžios modelį. Analizuojami gerosios praktikos šalių veiksmai kuriant sąveikią valdžią, identifikuojami prioritetai, vertinami pasirinktų modelių privalumai ir trūkumai, leidžiantys suvokti užsienio šalių padarytas klaidas ir padedantys jų išvengti nagrinėjant Lietuvos atvejį.

Trečiojoje darbo dalyje organizuojamas tyrimas, kuris turi padėti atskleisti sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų diegimo galimybes ir problemas Lietuvoje. Suformuojama tyrimo metodika, aprašomas tyrimo organizavimas, pagrindžiami tyrimo metodai. Atlikus tyrimą gauti rezultatai apdorojami ir pateikiamos išskirtos konkrečios probleminės ir perspektyvinės sritys Lietuvoje, kuriant sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų modelį.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, pasiūlymai bei santrauka lietuvių ir anglų kalbomis.

SĄVOKŲ IŠAIŠKINIMAS

Šiame darbe nagrinėjama valdžios transformacija nuo tradicinės iki sąveikios valdžios. Dažnai vartojamos sąvokos „valdžia“, „e. valdžia“, „sąveiki valdžia“, taip pat akcentuojamos „besiūlės paslaugos“. Valdžia ir elektroninė valdžia jau senai įsitvirtinusios lietuvių kalboje. Jos vartojamos kasdien ir visuomenei žinomos šių žodžių reikšmės. Nagrinėjant literatūrą galima rasti daug apibrėžimų, kurie ne visuomet akcentuoja pačias svarbiausias šių sąvokų reikšmes. Siekiant išvengti neatitikimų, galinčių atsirasti dėl skirtingų autorių išaiškinimų, pateikiami darbe naudojamų sąvokų apibrėžimai.

Valdžia – kiekvienos šalies pamatas, ji renkama tam, kad būtų atstovaujami visuomenės poreikiai. Valdžia tarnauja piliečiams. Lietuvių kalbos žodyne išskiriamos kelios pagrindinės valdžios reikšmės: teisė, galimybė ar gebėjimas tvarkyti kieno veiksmus, pajungti savo valiai; politinis viešpatavimas, vadovavimas. Tai valia, galia, įtaka ar priklausymas. Valdžia tai valstybės valdymo sistema, taip pat tai aukštesnės galios valdymo organas, vadovybė. Valdžia taip pat gali būti laikoma valdymo, administravimo sritis (LKŽ, 2005). Darbe į valdžią žvelgiama plačiąja prasme, tai ir valdymo forma, ir valdančiosios institucijos. Valdžia – visuma procesų ir juose dalyvaujančių asmenų bei institucijų, taip pat tai tikslingo valdymo pagrindas.

Elektroninė valdžia (toliau e. valdžia) – tai priemonė, leidžianti pasiekti kokybiškesnę ir efektyvesnę valdžią, itin svarbi priimant sprendimus, kuriant politiką, taikant naujausias technologijas šalies valdymui pagerinti (OECD, 2003). E. valdžia – tai informacinių ir ryšių technologijų (toliau IRT) naudojimas, organizacinių permainų diegimas ir naujų įgūdžių įgijimas viešajame administravime, siekiant gerinti visuomenei teikiamas paslaugas ir skatinti demokratinis procesus, bei stiprinti visuomenės politiką. Taip pat e. valdžia apibrėžiama kaip IRT taikymas valdymo procesuose - interneto naudojimas siekiant užtikrinti efektyvesnę valdžią. Ji į save įtraukia visus procesus, susijusius su piliečių ir visuomenės gerove. E. valdžios pagalba daug paslaugų šiuo metu vartotojai pasiekia greičiau ir efektyviau, atsiranda kitokios bendravimo su valdžia galimybės, visuomenės įtraukimas į politikos formavimą siekiant visapusiško pasitenkinimo ir naudos.

Dalis sąvokų, įsitvirtinusių užsienio literatūroje, iki šiol neturi konkrečių atitikmenų lietuvių kalboje. Siūlomi vertimai gali būti taisytini ir nėra neginčijami. Sąvokos į lietuvių kalbą verčiamos atsižvelgiant į kontekstą, siekiama užtikrinti, kad jos kuo aiškiau atskleistų tikrąją prasmę.

Magistro baigiamojo darbo tema „Į vartotojus orientuotos suasmenintos paslaugos“ apima du pagrindinius komponentus, kurie yra privalomi norint pasiekti orientaciją į vartotojus. Tai visų pirma sąveiki valdžia, kuri organizuoja šalyje vykstančius procesus atkreipdama dėmesį į

visuomenės poreikius, bei besiuolės paslaugos, kurios leidžia užtikrinti paslaugų suasmeninimą kiekvienam piliečiui ar verslo subjektui pagal poreikius. Į vartotojus orientuotos suasmenintos paslaugos nagrinėjamos dviem aspektais:

1. Per sąveikios valdžios koncepciją;
2. Per besiuolių paslaugų modelį.

Užsienio literatūroje sutinkamos sąvokos „connected government“, „joined-up government“, „seamless government“, taip pat ir „seamless services“. Angliški žodžiai „connected“ ar „joined-up“ gali būti verčiami kaip susijęs, sujungtas, nuoseklus ar prijungtas, jie gali būti laikomi sinonimais, žodis „seamless“ turi reikšmės besiuolis ar vientisas. Visų šių žodžių reikšmės reiškia tam tikrą apjungimą į vieną visumą. Lietuvių kalboje kaip alternatyvas galima būtų vartoti sąvokas „besiuolė valdžia“, „vientisa valdžia“, „sujungta valdžia“ ar kitas, pasitelkiant šių žodžių sinonimus. Žvelgiant į „connected government“, „joined-up government“ ar „seamless government“ kontekstą, galima daryti išvadą, jog šios sąvokos apima tokią valdžią, kurios pagrindas yra bendradarbiavimas, skirtingų valdžios lygių susijungimas į vieną visumą, skirtingų institucijų gebėjimas veikti atskirai pagal savo kompetencijas, tačiau tuo pat metu siekti vieno bendro tikslo. Naujoji valdžios forma reikalauja holistinio požiūrio. Jei į visą valdžią būtų žvelgiama kaip į vieną sistemą, tai tradicinės valdžios forma reikštų, jog kiekviena valdžios institucija vykdydama jai priskirtas funkcijas formuoja visumą, o kiekvienas elementas prisideda prie sėkmingo sistemos veikimo. „Seamless government“ akcentuotų atvirkštinį variantą, kuomet iš pradžių sukurta bendra visuma vėliau suformuotų kaip turėtų veikti atskiri elementai, kad sistema funkcionuotų efektyviai. Naujoji valdymo forma reikalauja tarp institucijų atsirandančių nematomų ryšių, kurie leistų užtikrinti bendradarbiavimą, funkcijų ir kompetencijų pasiskirstymą. „Seamless government“ gali būti suvokiama kaip tam tikra sąveiki valdžia. Šis pasirinkimas gali būti grindžiamas praktiškai valdžioje vykstančiu sąveikumo procesu. Dėl pačios sąvokos „sąveikumas“ (atskirų ir skirtingų organizacijų gebėjimas bendrai veikti siekiant abiem šalims naudingų ir sutartų tikslų) reikšmės, vartotinas terminas sąveiki valdžia labiausiai atspindi tai, ką siekiama ja įgyvendinti. Dėl šios priežasties, angliški terminai „connected government“ ar „joined-up government“ darbe verčiami į lietuvių kalbą paliekant sąvoką „sąveiki valdžia“.

Žodis „seamless“ literatūroje dažniau sutinkamas šalia žodžio „paslaugos“ nei „valdžia“. „Seamless services“ gali būti tiesiogiai suvokiamos kaip į vartotojus orientuotos suasmenintos paslaugos. Tačiau tai jau apibrėžimas, o sąvokos problematika vis dar išlieka. Sąvoką „seamless government“ verčiant į terminą „sąveiki valdžia“ galima vartoti ir „sąveikias paslaugas“. Užsienio literatūroje ši sąvoka vartojama kitokiame kontekste, tad sąveikios paslaugos neatskleistų pačios idėjos esmės. Anglų kalbos etimologinis žodynas (2012) aiškina, jog žodis „seamless“ kildinamas iš

pagrindinės žodžio dalies „seam“, kuri reiškia visapusiškas, integruotas. Lietuvių kalboje „seamless“ reiškia „vientisas“. Šis žodis labiau taikytinas kalbant apie daikto fizines savybes. Sinonimas yra žodis „besiūlis“. Tai retai vartojamas žodis technologijų srityje ir mažai kada sutinkamas bendroje kalbos terminijoje. Yra kelios alternatyvos, kaip lietuvių kalboje perteikti „seamless services“: „sąveikios paslaugos“, „vientisos paslaugos“ arba „besiūlės paslaugos“. Siekiant užtikrinti išskirtinumą, kurį „seamless“ paslaugos ketina sukurti, šio darbo metu „seamless services“ bus verčiamos į sąvoką „besiūlės paslaugos“. Šiuo terminu ketinama perteikti išskirtinę paslaugų vertę. Besiūlės paslaugos įgyvendinamos sąveikioje valdžioje, tad taip pat turi tam tikrus sąveikumo elementus. Besiūlės paslaugos, tai paslaugos pasiekiamos per vieną kontaktinį centrą, o pateikiamos kaip kelių skirtingų institucijų piliečiams nematomo bendradarbiavimo išraiška. Besiūlės paslaugos orientuotos tik į piliečių poreikius, nekreipiamas dėmesys į atsakingų institucijų veiklas.

1. VALDŽIOS TRANSFORMACIJA: NUO TRADICINĖS PER ELEKTRONINĘ LINK SĄVEIKIOS

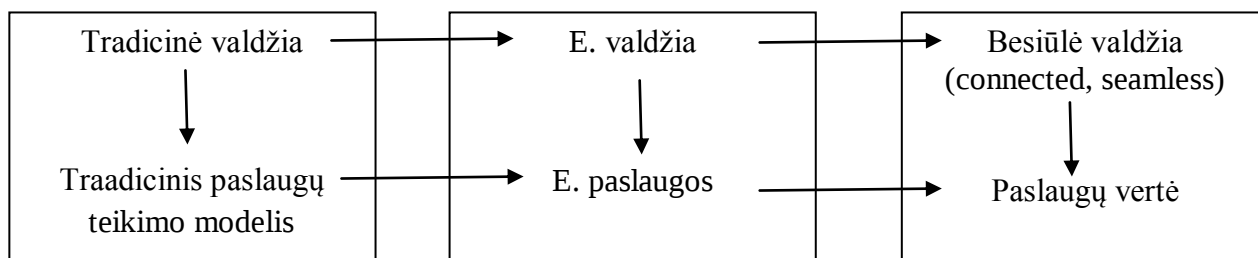
Sąveikios valdžios ir besiuolių paslaugų koncepcijos atsiradimas pakeitė ilgą laiką vyravusį požiūrį į valdžią ir joje vykstančius procesus. Šį procesą paskatino IRT, kurioms ir toliau vystantis galima stebėti, kaip atsiranda naujos tendencijos, kaip jos įgyvendinamos realybėje.

Visų pirma būtina suprasti teorinį naujovių atsiradimą. Viskas, kas įgyvendinama praktiškai turi būti pagrįsta teoriškai ir atvirkščiai. Pirmoji darbo dalis orientuota į tai, kokie pokyčiai, vykstantys pasaulyje, lėmė naujų koncepcijų poreikį, išskirtos prielaidos bei teoriniai įgyvendinimo aspektai, kurie tyrimo metu leis suformuoti konkretų modelį. Teorinėje darbo dalyje siekiama paaiškinti, kokie sprendimai buvo priimami, kokie nauji modeliai kuriami, kaip nuo tradicinės, pasitelkiant elektroninę buvo pereita prie sąveikios valdžios.

Nagrinėjant valdžios transformaciją per paskutiniuosius dešimtmečius galima pastebėti kaip IRT pakeitė jos funkcionavimą. Valdžia priartėjo prie visuomenės, susidarė geresnės galimybės atstovauti jos poreikius. Svarbiausia akcentuoti tai, kaip valdžia linkusi keistis toliau, kokios tendencijos iškyla šiais laikais. Naujos valdymo formos – sąveikios valdžios teikiančios besiuolės paslaugas, atsiradimo perspektyvos yra svarbiausias šio darbo tikslas. **Sąveikią valdžią reikia suvokti kaip technologijų, procesų, įgūdžių bei požiūrio ir mąstysenos pasikeitimą.** Ši valdžia formuoja nebe sisteminį atskirų sričių suvokimą, o holistinį, tai yra visa apimančią požiūrį. Holistinis suvokimas reikalauja kokybinio ir multiperspektyvinio vertinimo požiūrio. Žvelgiant šiuo požiūriu visa valdžia, kaip reiškiny, turi būti suvokiama kaip vientisas darinys, o ne susidedantis iš atskirų elementų. Sąsajos atsirandančios tarp elementų neturi reikšmės, tiesiog yra sukurama aplinka, į kurią viskas įsilieja savaime. Tiek sąveiki valdžia, tiek ir besiuolės paslaugos remiasi holistiniu suvokimu, dingsta ribos, nebelieka atskirų sistemų, yra viena, dinamiška ir įtrauki aplinka. Nauji parametrai skatina visapusišką valdomų sričių gerėjimą. Visuomenei suteikiamos naujos galimybės, labiau akcentuojamas poreikių tenkinimas ir požiūrių transformacija.

1.1. *Sąveikios valdžios atsiradimo prielaidos*

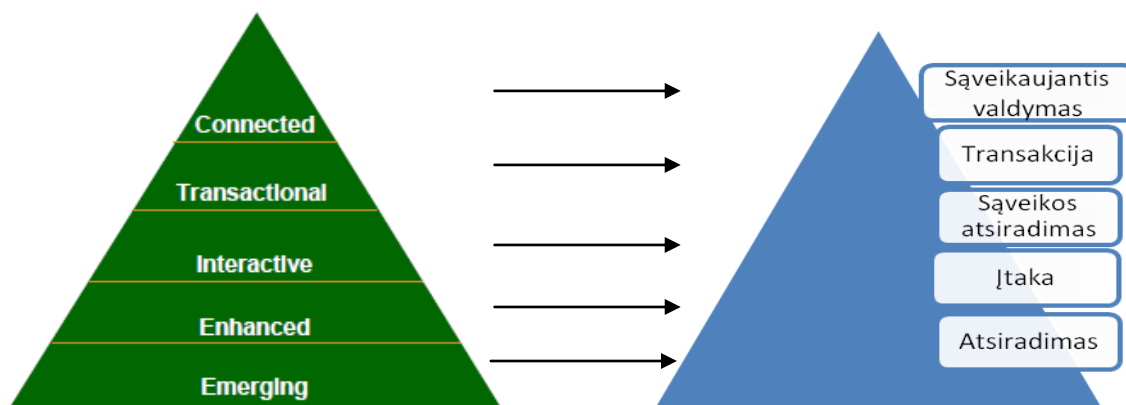
2008 metais Jungtinių Tautų atliktame tyrime akcentuota, jog per pastaruosius kelis dešimtmečius pastebėta valdžios transformacija. Išdėstytas kitoks požiūris į valdžios suvokimą (žr. 1 pav.).



1 pav. Valdžios formos bei paslaugų kaita

Šaltinis: United Nations, 2008, p.4

2006 metais savo straipsnyje profesorius Misra pabrėžė, jog per pastaruosius kelis dešimtmečius galima atsekti tris esmines viešojo administravimo formas. Pirmoji, užsitęsusi iki 1980-ųjų, tradicinė biurokratinė valdžia pasižymėjo autoritetų iškėlimu, griežtumu, nustatytų normų beatodairišku laikymusi, bei orientacija į taisykles. 1980-ieji buvo laikomi Naujosios Viešosios Vadybos laikotarpiu, kuomet buvo persiorientuojama į rezultatus. Požiūris pakito taip, kad ne tam tikros taisyklės, o pasiekiami rezultatai tapo svarbiausi. Deja, šį požiūrį labai greitai pakeitė „*technologinės pažangos*“ (Barcevičius, 2008) modelis, kuris akcentavo e. valdžią, apimančią ir vartotojus orientuotą, atsakingą ir atskaitingą valdžią. Toks požiūris pabrėžė, kad e. valdžia prasideda tuomet, kai technologinių pasiekimų tiesiog nebeįmanoma nepaisyti. Vystantis technologijoms keitėsi ir valdymo tendencijos, atsirado nauji poreikiai, kuriuos reikėjo įgyvendinti. Nuo vėlyvųjų 1990-ųjų keitėsi institucinis viešojo valdymo modelis, atsirado naujas modelis su naujomis administravimo perspektyvomis, pagrįstas IRT – e. valdžia. Keičiantis valdymo formoms, keitėsi ir pagrindinės valdžios funkcijos – viešųjų paslaugų teikimo visuomenei modeliai. Nuo tradicinių paslaugų pereita prie elektroninių, siekta jas tobulinti, daryti prieinamesnes visuomenei. E. paslaugų atsiradimas pakeitė tiek visuomenės požiūrį, tiek ir pačių institucijų darbą. E. valdžios vystymosi procese galima išskirti 5 pagrindinius etapus (žr. 2 pav.).



2 pav. E. valdžios vystymosi etapai

Šaltinis: United Nations, 2008, p.15

Kiekviena šalis plėtodama e. valdžią pradeda nuo žemiausio etapo ir palaipsniui kyla į viršų, kol pasiekia aukščiausią lygį – sąveikaujantį valdymą. Etapai pasižymi skirtingais bruožais:

I etapas – atsiranda internetiniai valdžios institucijų portalai, teikiama svarbiausia informacija.

II etapas – plėtojamas informacijos pateikimas, kuriami nauji būdai informacijai pasiekti.

III etapas – sustiprėja valdžios ir vartotojų sąveika. Jau egzistuoja sukurti tinklai, leidžiantys institucijoms teikti e. paslaugas. Įgyvendintas pagrindinių 20 paslaugų elektroninis teikimas, vartotojams paprasčiau pasiekti ir pasinaudoti institucijų duomenų bazėmis. Kreipiamas dėmesys į organizacinio sąveikumo užtikrinimą, nes pagrindiniai technologiniai sprendimai jau įgyvendinti.

IV etapas – pažymimas e. paslaugų plėtojimas, brandos lygio didinimas, paslaugos jau paremtos abipuse sąveika. Visos paslaugos gavimo fazės gali būti atliekamos internetu, tiek užsakymas, duomenų pateikimas, apmokėjimas, tiek ir realus paslaugos gavimas vykdomas elektroninėje erdvėje. Šio etapo užtikrinimui būtina aukščiausio lygio sąveika tarp institucijų.

Remiantis šiuo pateiktu modeliu galima daryti išvadą, jog e. valdžios ir e. paslaugų raidos etapai orientuojami į e. paslaugų sukūrimą ir plėtojimą.

V etapas – sąveikaujantis valdymas sunkiai patenka į e. valdžios rėmus. Šis valdymas jau nebegali būti priskiriamas e. valdžios modeliui, tai naujos valdžios formos koncepcija, keičianti šiuolaikinį požiūrį į valdymą ir atverianti kur kas platesnes galimybes. Šiame etape akcentuojama paslaugų vertė, tai yra jų kokybė, kuri geriausiai atsispindi naujoje valdžios formoje, kuri literatūroje vadinama besiūle, arba sąveikia valdžia.

Naujos tendencijos, skatinančios viešojo sektoriaus reformą, buvo pastebėtos didelėje dalyje pasaulio šalių. Tokių naujų krypčių atsiradimo prielaidomis galima laikyti pasikeitusius visuomenės poreikius ir keliamus naujus reikalavimus valdžiai. Šalių valdymas imtas matuoti valdžios atstovų veiksmais ir sprendimais, didinančiais piliečių, privataus sektoriaus ir bendruomenės gerovę. Visos šios grupės reikalavo didesnio efektyvumo, tačiau taip pat į reikalavimų sąrašą įtraukė teikiamų viešųjų paslaugų tobulinimą. Jiems nebepakako paprastų e. paslaugų, buvo reikalaujama daug daugiau – tai yra kokybės ir rezultatyvumo (United Nations, 2008).

1.1.1. Sąveikios valdžios modelio esminiai principai

Šiuo metu, vyraujant technologinės pažangos erai, visuomenei pristatytos naujos racionalizacijos teorijos, įgyvendinamos pasitelkiant IRT. IRT tampa esminiu įrankiu, kuriuo naudojasi vis didesnė dalis visuomenės, ši priežastis skatina viešojo sektoriaus transformaciją. Paslaugų teikimas naujoje eroje grindžiamas infrastruktūros bendrumu, informacija bei jos kokybe.

Per pastarąjį dešimtmetį pastebėtas smarkiai padidėjęs viešųjų e. paslaugų naudojimas bei efektyvesnė valdžia, šios tendencijos skatina permąstyti, kokias iš tikrųjų galimybes atveria IRT ir kokį vaidmenį visuomenėje jos vaidina.

Naujoji sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų paradigma orientuojasi į tai, kad paprastą paslaugų teikimą visuomenei pakeistų kokybiškų, naudingų ir patogių paslaugų teikimas. Tokiomis paslaugomis pagal Jungtines Tautas laikomos daugiakanaliu būdu suteikiamos ir integruotų sistemų atliekamos paslaugos, kurios pačios savaime suformuoja aplinką. Sąveikios valdžios paradigmos vienas iš principų yra valdžios požiūris į valdymą ne kaip į sistemą, o kaip į tam tikrą grandinę, kurioje vykstantys procesai taip pat formuoja aplinką.

Sėkmingai sąveikiai valdžiai sukurti reikalinga:

- Vidinių valdžios procesų pertvarka, kuri nulemtų veiksmingos, efektyvios, atsakingos bei vientisos valdžios, reikalingos visuomenės poreikiams tenkinti sukūrimą.
- Tarp valdžių egzistuojančių procesų pertvarka, kuri sukurtų sąveikią ir ribų neturinčią valdžią.
- Pertvarka technologijų, procesų, įgūdžių ir mąstysenos srityse.

Sąveiki valdžia orientuota į platesnį ir patogesnę paslaugų prieinamumą, bei mažesnę ir „gudresnę“ institucijų, vykdančių užsakomąsias paslaugas, aparatą. Kai kurios pasaulio šalys jau imasi veiksmų, galinčių tobulinti viešąjį administravimą. Siekiama užtikrinti jo iniciatyvumą, produktyvumą, skaidrumą ir aiškumą, bei paslaugų, orientuotų į visuomenės poreikius, realizavimą.

Vienas iš pagrindinių sąveikios valdžios siekių – tinkamai paskirstyti kompetencijas skirtinguose valdžios lygiuose, nes tai laikytina pamatu kuriant į vartotojus orientuotas suasmenintas paslaugas. Tinkamas kompetencijų paskirstymas leistų kurti technologinius ir infrastruktūrinius sprendimus, kurie padėtų siekti rezultatyvumo, taip pat sustiprintų gebėjimus pritaikyti tas technologijas transformacijos procesams - tinkamo veiklos organizavimo užtikrinimui bei socialinės aplinkos, sugebančios įsisavinti pokyčius, suformavimui.

2008 metais Jungtinių Tautų atliktos apklausos rezultatai byloja, kad tik keletas šalių ėmėsi veiksmų, siekiant užtikrinti kitą integruotos bei sąveikios valdžios lygį. Kita išskiriama problema tai, kad visų viešųjų institucijų duomenų sistemos bei tų sistemų atliekami veiksmai turi būti integruoti į vieną sistemą be jokių matomų ryšių. Ši integracija apima besiuilių paslaugų modelio kūrimo pradžią. Pabrėžiama, jog tik tokios paslaugos galėtų užtikrinti sąveikios valdžios atsiradimo galimybes.

2008 metais Europa buvo laikoma pirmaujančia pasaulyje pagal e. valdžios suvokimo indeksą. Išskiriamos Skandinavijos šalys bei Jungtinė Karalystė, kaip pasiekusios geriausių rezultatų. Šiuos pasiekimus labiausiai nulėmė investicijos į technologijas, infrastruktūrą bei

sąveikumo didinimą. Labiausiai pabrėžiama ir sektinu pavyzdžiu laikoma išplėtota plačiajuostės radijo signalų sistemos infrastruktūra. Pasaulio šalys ima suprasti, kad didėjantis e. paslaugų vartotojų skaičius sukuria atitinkamas pasekmes. Sudėtinga įsivaizduoti tolimesnį tokių paslaugų įgyvendinimą nemodernizuojant sistemos. Jeigu galima teigti, kad anksčiau e. valdžia buvo išryškinama per e. paslaugų teikimą, tai padidėjusi tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarba skatina permainas – vienintelė išeitis ir toliau plėtoti e. valdžią yra integruotų bei besiūlių paslaugų modelio kūrimas ir valdymas. Šis žingsnis sudėtingas dėl koordinacijos bei konkretaus ir vienakrypčio požiūrio organizaciniame lygmenyje stokos.

Sąveiki valdžia – tai valdžia, kuri remiasi viešųjų institucijų sistemų bei procesų inovacijomis, integracija, besiūliškumu ir suvienijimu grindžiamas paslaugų visuomenei teikimo modeliu. Jis savo ruožtu pagrįstas tuo, kad valdžios institucijos ir kitos visuomeninės struktūros tarpusavyje keičiasi tikslais ir siekia suderinamumo, o ne stengiasi išlikti izoliuotos ir dirbti individualiai. Būtent sąveiki valdžia iš pagrindų remiasi daugiapakopiu valdymu, galių ir kompetencijų pasidalijimu.

Šiuo metu sąveikios valdžios modelį ir viešųjų institucijų sistemų integraciją skiria riba, kuri pasireiškia tarp to, kas yra žadama ir tarp to, kas yra įgyvendinama. Skiriamos trys esminės sritys, kurios leistų sujungti strategijose numatytus planus su realiais įgyvendinimais (European Commision, 2007):

- Tinkamos infrastruktūros sukūrimas;
- Integracija apimanti geresnį informacijos pasidalijimą institucijų viduje bei tarp jų;
- Transformacija – trūkstamas demokratiškumo skatinimas bei paslaugų inovatyvumas.

Viešųjų institucijų susijungimas turi būti vykdomas trimis kryptimis: pavienių funkcijų integracija, tarpinstitucinių funkcijų integracija ir integracija tarp vykdančiųjų (back office), bei pateikiančiųjų (front office) institucijų. Integruotų į sistemą institucijų skaičius gali būti laikomas sėkmės rodikliu. Didėjantis įtraukiamų institucijų skaičius proporcingai didina teikiamų paslaugų kokybiškumo koeficientą. Technologinių sprendimų įgyvendinimas yra tik vienas iš veiklos matavimo kriterijų, svarbesnis išlieka žmogiškasis faktorius: gebėjimas pakeisti visuomenės požiūrį, bei valstybės tarnautojų motyvaciją.

Sąveikios valdžios koncepcija kilo iš požiūrio į visų lygių valdžią kaip į vieną objektą, kuris dalinasi galiomis, o technologijas naudoja kaip strateginį įrankį viešųjų paslaugų inovatyvumo ir produktyvumo didinimui. Sąveikios valdžios varomoji jėga, tai visuomenės narių, suinteresuotų grupių bei privačių objektų inovatyvios ir kūrybingos idėjos. IRT grindžiama sąveiki valdžia užtikrina bendravimo bei visuomenės konsultavimo galimybes, kurios itin reikšmingos sprendimų priėmimo procesuose. Besiūlės paslaugos, atsirandančios įgyvendinus

viešojo sektoriaus sistemų integraciją, leidžia užtikrinti kokybę, padidinti jų vertę, tą įmanoma pasiekti įvykdžius vidinių struktūrų pertvarką ir sujungus administracinius procesus. Sąveiki valdžia turi būti plėtojama tiek vertikaliai – tarp skirtingų lygių, tiek ir horizontaliai – tarp viename lygyje esančių institucijų, nepamirštant privataus sektoriaus ir suinteresuotų grupių.

1.1.2. Sąveikios valdžios modelio įgyvendinimo aspektai

Orientacija į vartotojus, įgyvendinama per sąveikią valdžią ir besiuoles paslaugas, pradėta aptarinėti Europos Komisijos (toliau EK) darbotvarkėje, 2011 metais Briuselyje. Joje buvo kalbama apie sąveikios valdžios svarbą ir dar kartą pabrėžta jos būtinybė. Besiuolės paslaugos turi būti įgyvendinamos skubiai, nes tik toks modelis gali įtvirtinti pačią veiksmingiausią e. valdymo formą. Šios paslaugos yra būtinos kalbant apie vieningos Europos paslaugų kūrimą, valdžios efektyvumą bei veiksmingumą.

Nagrinėjant besiuoles paslaugas svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog norint jas įgyvendinti, būtina suderinti daugybę elementų. Visų pirma, reikia įvertinti, kaip šios paslaugos paveiktų visuomenę, kokie komponentai turėtų jas sudaryti, kad būtų patenkinti vartotojų lūkesčiai. Šios paslaugos turi būti orientuotos į vartotojus. Būtina aptarti technologijas, kurios padėtų jas įgyvendinti – užtikrinti sąveikumą, tinkamą viešųjų institucijų darbą. Svarbu apibrėžti ir tai, kaip šios paslaugos galėtų būti prieinamos - nepakanka vien pagrindinių paslaugų teikimo būdų, reikia atrasti ir naujus, kurie vartotojams būtų dar labiau priimtinesni.

Besiuolių paslaugų viena iš esminių krypčių yra orientacija į vartotojus. EK narės Vassilia Orfanou teigimu, į vartotojus orientuotos paslaugos gali susidurti su tam tikromis kliūtimis: ekonominėmis, informacijos pasiekiamumo, psichologinėmis - apatija, baime, motyvacijos ir susidomėjimo stoka, patikimumu. Taip pat ji išskyrė organizacines problemas, tokias kaip institucijų teisinis ir administracinis netobulumas lemiantis paslaugų nekokybiškumą. Akcentuotina tai, jog paslaugos turi būti tinkamai apmokestintos, kad kainos būtų proporcingos ir atitiktų realius kaštus. Taip pat kuriant į vartotojus orientuotas paslaugas turi būti išgirsta ir piliečių nuomonė, turi būti įgyvendinami jų poreikiai (Workshop report, 2011). Remiantis šiais išsakymais pastebėjimais, galima daryti išvadą, jog kuriant besiuoles paslaugas svarbu atsižvelgti į daugybę veiksnių, galinčių daryti įtaką jų kokybiškumui. Kadangi šios paslaugos kuriamos tam, kad patenkintų vartotojų lūkesčius, svarbu, kad visos institucijos, susijusios su paslaugų teikimu suprastų, kokie prioritetai turi būti keliami.

EK narys Fernando Kraus Sanchez, atsakingas už tyrimus ir inovacijas išsakė mintis apie tai, kokios kliūtys yra svarbiausios ir kurias iš jų reikia mažinti kuo skubiau. Pažymima tai, kad

svarbiausiomis laikomos teisinės, socialinės, techninės, organizacinės bei infrastruktūrinės kliūtys. Jo pozicija tokia, kad teisinės kliūtys yra mažiausiai svarbios ir turi būti paliekamos spręsti pačioje pabaigoje. Svarbiausia kliūtimi laikytinos socialinės problemos, nes atliktų tyrimų duomenimis gana didelė vartotojų dalis neigiamai atsiliepia apie paslaugų, apjungiančių visą Europą, svarbą. Prie socialinių problemų priskiriamos ir kalbos problemos. Teigiama, jog neužtenka naudoti vien pagrindines ES kalbas, svarbu atsižvelgti į tai, kad kai kurių šalių abėcėlės yra išskirtinės ir besiūlių paslaugų diegimas jokia būdu negali griauti šalių autentiškumo. Techniniai barjerai, kurie apima paslaugų prieinamumą, gali būti išsprendžiami pasitelkiant elektroninį identifikavimą. Pagrindiniai aspektai, kodėl elektroninis identifikavimas neįgauna pakankamai populiarumo yra motyvacijos stoka ir tai, kad piliečiams nėra paaiškinami visi technologiniai privalumai (Workshop report, 2011).

Apie svarbiausius techninius sąveikos valdžios aspektus savo nuomonę pareiškė Alain Dewispelaere. Svarbiausias akcentuotas dalykas – visapusiškas taikomasis sąveikumas. Siekiant efektyvių paslaugų visos šalys turi įgyvendinti standartizaciją, paslaugų teikimo modelis turi būti suvienodintas arba bent supanašėti, kad nekiltų nesklandumų. Nepaisant sąveikumo, taip pat akcentuotina autorizacija, autentifikacija bei saugumo klausimai. Apibendrinant buvo prieita išvada, kad techniniai aspektai yra neišsemiamas tema, apie kurią reikia daug diskutuoti ir spręsti su sąveikumu susijusius klausimus, nes būtent sąveikumas yra esminis ir nepakeičiamas komponentas kuriant besiūles paslaugas (Workshop report, 2011).

Norint sukurti besiūlių paslaugų teikimo modelį, visų pirma reikia suprasti, jog bus susiduriama su dideliais iššūkiais, kuriuos būtina įveikti. Suprantama, kad atskirų institucijų organizaciniai ir techniniai ištekliai nėra begaliniai, jie turi ribas, kurios neleidžia sukurti aukščiausios vertės produkto. Kaip priešpriešą standartiniam ir neišbaigtam esamam modeliui galima išskirti besiūlių paslaugų modelį, kuris leistų gyventojams tiksliai apibrėžti poreikius, tai yra nusistatyti gyvenimo atvejį ir pagal jį lengvai rasti reikiamą paslaugą. Taip pat svarbu tai, kad sudaroma galimybė gauti paslaugą nesvarstant, kuri institucija ją suteikia, kokių papildomų dokumentų reikia ir kur reikia kreiptis. Vartotojų pateiktų prašymų gauti paslaugas paskirstymas turi būti pačių institucijų reikalas, tai yra jos pačios turi nukreipti prašymus atsakingiems tarnautojams. Daugelyje situacijų, kuomet yra suteikiamos viešosios paslaugos, įtraukiamas didelis skaičius įvairaus lygio institucijų, tačiau apie jų įtraukimą į paslaugos suteikimą vartotojams žinoti nėra privaloma, visa tai turi vykti greitai ir savaeigiai. Besiūlių paslaugų modelis įtraukia bendradarbiavimą tarp skirtingų lygių institucijų, tarp piliečių ir verslo atstovų. Būtent jis padeda sukurti geresnius informacijos mainus, taupesnę išteklių panaudojimą. Bendradarbiavimas yra neatsiejamas elementas kuriant besiūlių paslaugų teikimą vieno kontaktinio centro principu, jis taip

pat paveikia politikos formavimą bei piliečių įsitraukimą, kuris savo ruožtu skatina inovacijas ir naujų idėjų generavimą.

Besiūlių paslaugų modelio įgyvendinimas susiduria su teisiniais, organizaciniais, technologiniais, finansiniais ir kitais iššūkiais (Estevez, 2005). Išskiriami tokie teisiniai trukdžiai: reikia suvienodinti teisinės bazės, panaikinti neatitikimus, kurie koku nors būdu galėtų trukdyti sistemai veikti. Kaip pavyzdys galėtų būti asmens duomenų apsaugos vertinimas. Svarbu nustatyti ribas, kurios negali būti pažeidžiamos ir tų ribų laikytis, tai padėtų tikslingai keisti informacija nepažeidžiant asmenų privatumo. Sistemos įdiegimas turi būti pakankamai finansuojamas, svarbiausia – tęstinumas ir išbaigtumas, kad pradėta diegti sistema netekus finansavimo nepradingtų. Svarbesniais iššūkiais galima laikyti organizacinius ir technologinius.

Besiūlių paslaugų diegimas reikalauja, kad skirtingų sektorių, skirtingų lygių, o kartais net skirtingų šalių institucijos bendradarbiautų ir dirbtų kartu. Gali būti skiriamos keturios pagrindinės institucijų integracijos galimybės: horizontali, vertikali, integracija tarp sektorių ir integracija tarp šalių (Estevez, 2005). Horizontali integracija yra tuomet, kai skirtingų funkcinių sričių institucijos bendradarbiauja, kad suteiktų paslaugas vartotojui. Pagrindiniai trukdžiai, kurie gali atsirasti šios integracijos metu yra institucijų nesugebėjimas dalintis informacija, pasidalinti atsakomybe, koordinuoti veiksmus. Vertikali integracija atsiranda tuomet, kai bendradarbiauja skirtingų lygių valdžios institucijos. Čia pagrindinis iššūkis, kurį reikia įveikti yra teisingai ir tikslingai surenkama, kaupiama ir naudojama informacija tarp visų lygių institucijų. Būtina apsvarstyti informacijos saugos ir panaudojimo klausimus. Integracija tarp sektorių atsiranda tuomet, kai viešasis sektorius užsako paslaugas iš privačiojo. Šis būdas naudingas rizikos pasidalijimu, naujos geresnės kokybės atsiradimu. Svarbiausias iššūkis yra užtikrinti kokybės standartų įgyvendinimą, privataus sektoriaus atsakomybę, atitinkamą reguliavimą. Integracija tarp skirtingų šalių susiduria su teisiniais, kultūriniais, kalbų ir kitais iššūkiais, tačiau yra naudinga tiek piliečiams, kurie gali nevaržomai judėti ir tvarkyti reikalus elektroniniu būdu, tiek ir institucijoms, kurios kelia savo paslaugų kokybę.

Kalbant apie sąveikią valdžią ir besiūles paslaugas privalu apibrėžti elementus, kurių funkcionavimas tiesiogiai lemia sėkmę. Visų pirma svarbiausia akcentuoti sąveikumo reikšmę. Sąveikumas – tai atskirų ir iš esmės skirtingų organizacijų gebėjimas bendradarbiauti siekiant abipusės naudos ir užsibrėžtų bendrų tikslų, užtikrinant sklandžius informacijos ir žinių mainus tarp atitinkamų veiklos procesų, apsikeitimui duomenimis naudojant savo informacines ir ryšių technologijų sistemas.

Sąveikumas gali būti suprantamas keliomis prasmėmis. Siaurąja sąveikumo prasme išreiškiamas jo taikomasis lygmuo, kuris turi būti laikomas pagrindu. Kalbant apie besiūlių

paslaugų diegimą, būtina apibrėžti tris tiesiogiai susijusius sąveikumo lygius, kurie glaudžiai siejasi su elektronine valdžia – tai techninis, semantinis ir organizacinis.

Organizacinis sąveikumas apima procesų suderinamumą. Šis sąveikos aspektas yra susijęs su viešųjų institucijų bendradarbiavimu tam, kad būtų pasiekti efektyviausi sprendimai. Organizacinis sąveikumas turi padėti institucijoms bendrauti taip, kad būtų patenkinti visų vartotojų poreikiai teikiant viešąsias paslaugas ir pasiektas aukščiausias orientacijos į vartotoją lygmuo. Būtent šio tipo bendradarbiavimas apima galimybę viešosioms institucijoms bendrauti ir reikiamu lygiu dalintis informacija su privačiomis institucijomis, kad paslaugų teikimas vartotojui taptų paprastesnis ir patogesnis. Orientuotas į vartotojus ir į paslaugų kokybę modelis nurodo, kad turi būti aiškiai struktūrizuoti santykiai tarp paslaugų teikėjų ir paslaugų gavėjų.

Semantinis sąveikumas grindžiamas informacijos keitimusi visiems pažįstama ir suprantama kalba. Ši sąveika leidžia institucijoms prasmingai apdoroti informaciją iš išorinių šaltinių. Ji užtikrina, kad tikslią informacijos, kuria keičiamasi, reikšmę suprato visos institucijos. Sudėtingiausia yra sukurti duomenų struktūrą ir apgalvoti visus elementus. Reikia įvertinti institucijų veiklą ir suprasti, ar kiekviena iš jų yra pasirengusi sutikti su ketinamais įgyvendinti pokyčiais. Semantinė sąveika apima duomenų elementų reikšmę ir santykius tarp jų, taip pat schemų formatus, gramatiką.

Techninis sąveikumas apima kompiuterių prisijungimo sistemas, bendrus duomenų keitimosi protokolus, bei bendrus duomenų formatus. Jis apima technologinius aspektus susijusius su informacinėmis sistemomis – tai tinklų sujungimas, duomenų integravimas, duomenų pateikimas ir mainai. Techninis sąveikumas turi būti įgyvendinamas pagal tam tikrus standartus. Būtent šis sąveikumas turi būti įgyvendinamas pirmiausia, nes jis sudaro atskaitos tašką, nuo kurio galima pradėti naujo tipo platformos kūrimą (EK Komunikatas, 2010).

Sąveikumas plačiąja prasme apima kur kas daugiau nei bazinius lygius. Sąveikumas ir partnerystė turi būti įžvelgiama tarp veiklų, tarp institucijų, tarp asmenų. Būtent sąveikumas ir yra pagrindinis elementas galintis užtikrinti besiūlių paslaugų teikimą. Informacija turi būti lengvai pasiekama, tad jeigu ji būtų kaupiama tam tikroje erdvėje (platformoje), prireiktų minimalių pastangų norint ją gauti. Sąveikumas turi būti išskiriamas tiek tarp atskirų susijusių elementų, tiek tarp visų elementų kartu. Pvz.: sąveikumas tarp institucijų reiškia, tai kad kiekviena institucija turi būti individuali, pagal savo kompetencijas veikti atskirai nuo kitų, tačiau kartu vadovautis visuotinai nustatytomis normomis ir teisės aktais. Sąveikumas tarp asmenų pažymi, jog bendradarbiauti turi ne tik valstybės tarnautojai tarpusavyje, tačiau kartu ir piliečiai bei interesų grupės. Jeigu galima daryti išvadą, kad tarp tam tikrų valstybės valdyme dalyvaujančių, nors ir

menkai susijusių elementų galima įžiūrėti tam tikrą sąsają, tai tarp šių elementų galima kurti sąveikumą, nes jis plačiąja prasme apima viską, kas gali būti sujungiamas.

Sąveikumas kuriamas norint pasiekti maksimalų efektyvumą. Valdžioje galima įžvelgti daugybę sąveikų. Vienas iš būdų, kuriuo galima būtų nagrinėti valdžios sąveikumo kompleksą yra policentrinis valdžios išsidėstymas. Remiantis Jessop (2009) darbu apie daugiapakopį valdymą galima daryti išvadas, jog svarbiausi kriterijai, pagal kuriuos gali būti apibūdinamas valdžios sąveikumas: tai daugiapakopis, daugiaformis ir susidedantis iš daugybės dalyvių valdymas.

Daugiapakopis valdymas negali būti atskiriamas nuo policentrinės valdžios. Skiriami 5 lygiai, kurie nurodo valdžios sąveikų kompleksą: vietinis, nacionalinis, regioninis, europinis, globalus. Tarp visų šių lygių galima atrasti įvairių sąveikumo formų. Pasaulyje vyraujant ir plintant globalioms ir konkurencingoms rinkoms itin svarbia aktualija išlieka skirtingų lygių valdžios atstovų gebėjimas bendrauti priimant sprendimus. Svarbu užtikrinti, kad sąveikumas tarp skirtingų lygių galėtų padėti įgyvendinti tikslus ir jų įgyvendinimą paskirstytų pagal kompetencijas. Daugybė svarbių klausimų nebūtinai turi būti sprendžiami nacionaliniu lygiu, sprendimų įgyvendinimas gali būti perkeliamas į žemesnįjį lygį, paskirstomos kompetencijos ir galios.

Kitas svarbus kriterijus padedantis užtikrinti sąveikumą tarp valdžių yra daugiaformės valdžios kūrimas. Visiškai nesvarbu, ar valdžia moderni, ar postmoderni, teritorinė ar funkcionali, kad ir kokia forma vyrautų, tarp skirtingų valdžių visuomet galima įžiūrėti sąveikumą. Paskutinis svarbus kriterijus yra tas, kad policentrinė valdžia turi įtraukti ne tik valstybės tarnautojus, piliečius, organizacijas ar grupes, bet apjungti socialinius, ekonominius, politinius, kultūrinius ir kitus veikėjus, kurie gali daryti įtaką valdymui. Visi šie komponentai turėtų padėti kuriant naują demokratinio teisėtumo sistemą, kuri galėtų pakeisti klasikinį demokratinį modelį. Nauja valdymo forma turi apjungti skirtingų lygių politikos formavimą ir įgyvendinimą, efektyvų veikimą tiek horizontaliuose, tiek vertikaliuose lygmenyse. Ši forma, kurios pagrindą sudaro sąveikumas, turi paveikti bendrą politikos veikimą ir naujų politinių susitarimų teisėtumą.

E. valdžios iniciatyvų pagrindinis komponentas yra gebėjimas dalintis informacija tarp valdžios ir nevyriausybinių organizacijų, gebėjimas bendradarbiauti nepaisant tradicinių organizacinių ribų. E. valdžios sąveikumas – daugiamatis ir dinamiškas pajėgumas bendradarbiauti visame globaliame valdžios tinkle. Pats besiūlių paslaugų modelis ir nusako tai, kad į visą valdymą derėtų žvelgti kaip į vieną organizaciją, kurioje visi procesai sureguliuoti, suderinti ir juda viena kryptimi, vardan bendro tikslo.

Sąveikumas gali būti apibrėžiamas, kaip gebėjimas suderinti visų interesus. Jis nustato ir parodo, kaip kas veikia, ir už ką kas yra atsakingas visame globaliame pasaulio tinkle. Sąveikumą

galima apibrėžti, kaip pasaulio logiką – veiksmų, tam tikrų sąsajų ir bendravimo išskyrimas bei konkrečių veiklų paaiškinimas.

Šalia sąveikumo galima minėti ir daugiapakopį valdymą, kuris apjungia ne tik įvairius lygmenis, tokius kaip ES valdžia, regioninė valdžia ar vietos valdžia, jis taip pat apjungia ir įvairius dalyvius, tai yra ne tik politikus ir kitus valdžios atstovus, tačiau žiniasklaidą, piliečius ir įvairias grupes. Daugiapakopis valdymas tai šių lygių ir dalyvių partnerystės įgyvendinimas. Jis akcentuoja ne dalinimąsi kompetencija, tačiau jos paskirstymą. Remiantis Padovani ir Tuzzi (2004), galima išskirti tokias grupes, kurias turi apjungti daugiapakopis valdymas:

- Veikėjai – partijos, šalys, interesų grupės, asmenys, žmonės, privatus sektorius, miestai, pilietinės organizacijos, vartotojai, piliečiai, sprendimus priimančios asmenys.
- Lygmenys – nacionalinis, regioninis, pasaulinis, tarptautinis.
- Sąveikos būdai – bendradarbiavimas, gairės, konsultacijos, rezultatai, įsipareigojimai.
- Valdymo kokybė – demokratija ir demokratiškumas, dalyvavimas, įgalinimas, partnerystė, atstovavimas, konkurencingumas, atvirumas, skaidrumas.

Šios grupės atspindi svarbiausias daugiapakopio valdymo užtikrinimo dalis. Galima daryti išvadą, kad veikėjai ir lygiai turi būti sujungti taip, kad tarp jų būtų galima įgyvendinti kuo tinkamiausią sąveikumo būdą, o partnerystė užtikrintų aukščiausio lygio valdymo kokybę.

Apibendrinant galima teigti, kad daugiapakopis valdymas – lanksti ir dalyvavimu grindžiama valdymo forma, leidžianti spręsti problemas globalizuotame pasaulyje. Besiūlių paslaugų teikimui ši valdymo forma būtų viena geriausių. Ji atspindi šiam būdai svarbius prioritetus, tai yra lankstumas, efektyvumas, veiksmingumas. Tinkamai paskirstytos valdymo jėgos, paslaugų teikimo išdėstymas skirtinguose valdymo lygiuose pagal kompetencijas gali būti laikomi elementais, kuriuos svarbu įdiegti, siekiant, kad paslaugos taptų kokybiškesnės.

Remiantis Jessop (2009) straipsnyje išdėstytomis mintimis galima daryti išvadą, jog daugiapakopis valdymas iš dalies kuria tam tikrą tinklinę valdymo struktūrą, kurioje tiek valstybės, tiek visuomenės organizacijos yra išskaidytos vertikalčiai ir horizontalčiai, tačiau tuo pat metu yra susiejamos tarp jų atsirandančiu sąveikumu. Organizacinės struktūros yra labiau organiškos nei mechaniškos, todėl galima teigti, kad žinios ir iniciatyvos yra decentralizuotos ir plačiai paplitusios. Horizontalūs santykiai organizacijų viduje bei tarp jų yra lygiai tokio pat svarbumo kaip ir vertikalūs. Jie leidžia **plėtoti heterachiją (many to many) vietoj įprastinės hierarchijos (many to one)**. Šio valdymo logika pabrėžia, jog būtina apjungti skirtingus individų darinius, kurti programas orientuotas į integruotus sprendimus, sukurti sąlygas, kurios leistų panaikinti visas neigiamas ribas tarp visuomenės, valdžios ir privataus sektoriaus. Siekiant įgyvendinti tinklinę valdymo struktūrą negalima atmesti, jog būtent „seamless“ e. valdžia ir padėtų ją tinkamiausiai užtikrinti.

Daugiapakopio valdymo interakcija pabrėžia skirtingų sistemų, kurias sudaro europinio, nacionalinio, regioninio ar vietos lygio valdžios atstovų užmezgami ryšiai su privačiu ar nevyriausybinio sektoriumi, funkcionavimas ir veikla siekiant išspręsti kylančias problemas. Besiūlių paslaugų teikimo modelis sunkiai įsivaizduojamas esant kitokiai valdymo formai. Jis gali būti diegiamas ir taikomas tuomet, kai sukuriama jam palankios aplinkybės tokios, kaip įtinklinta valdžia. Sąveikumas ir tinkamas galių paskirstymas, išreiškiamas daugiapakopiu valdymu, nurodo, jog tai yra esminiai elementai, kurie yra būtini siekiant kurti sąveikią valdžią ir ketinant teikti besiuolės paslaugas. Svarbiausia yra suvokimas, ką ketinama pasiekti nauja koncepcija. Tik tinkamai suformuota vizija ir aiškiai apibrėžtas vizijos įgyvendinimas gali tapti sėkmės rodikliais, kalbant apie pokyčius valdžios sistemoje.

1.2. Sąveikios valdžios poreikio ir įgyvendinimo įvertinimas

Tradicinės valdžios modelis akcentavo orientaciją į taisykles, orientaciją į rezultatus, griežtą normų laikymąsi, biurokratiją bei hierarchišką valdymo struktūrą. Šis nelankstus modelis neturėjo galimybės prisitaikyti ir egzistuoti kartu su naujai atsirandančiomis technologijomis, jis buvo per daug statiškas, tad buvo pastebėtas reorganizacijos poreikis. Naujasis e. valdžios modelis privertė atsižvelgti į visuomenės poreikius ir interesus. Iki tol vyravusi orientacija į taisykles ar į rezultatus buvo pakeista orientacija į vartotojus. Pagaliau buvo suprasta, kad valdžia dirba savo piliečiams, ji turi užtikrinti geresnio lygio gyvenimą. Valdžia yra tam, kad atstovautų visuomenę, ji turi vykdyti savo misiją ir garantuoti, jog visi priimami sprendimai ar įgyvendinama politika sutampa su piliečių pageidavimais. E. valdžios pagalba užtikrinamas ryšys tarp valdžios ir visuomenės, ji suteikia galimybes bendradarbiauti ir išgirsti poreikius, o kartu ir padeda tuos poreikius įgyvendinti. Kad būtų pasiekta tokia valdžia, kokia yra dabar, buvo nueitas ilgas kelias, sukurti ir įgyvendinti nauji teisės aktai, nuolat kuriamos naujos koncepcijos.

Pokyčius lėmusius valdžios transformaciją galima suskirstyti į keletą pagrindinių sričių. Atsižvelgiant į pastaraisiais dešimtmečiais vykusius pokyčius valdžioje, gali būti skiriami teisiniai, socialiniai, organizaciniai, techniniai bei infrastruktūriniai aspektai, kurie formavo naują aplinką, padėjo kurti naują sistemą. Naujų kriterijų diegimas palaipsniui tobulino sistemos galimybes, prisidėjo keičiant valdymo formas. Viskas iš pradžių buvo formuojama teoriškai, vėliau įvertinant privalumus, trūkumus bei būtinumą viskas buvo įgyvendinama praktiškai. Valdžios transformaciją nuo tradicinės per elektroninę link sąveikios valdžios lėmė pasikeitęs teisinis reglamentavimas. Europos sąjungos keliama reikalavimai šalims narėms, teisės aktai galiojantys visai Europai, šalių narių priimami įstatymai, turintys bent dalimi atitikti ir neprieštarauti ES direktyvoms bei

strategijoms, lėmė, jog Europoje ėmė vyrauti panašūs reikalavimai valdžiai. Galima išskirti socialinius aspektus, apimančius bendradarbiavimą, valdžios institucijų partnerystę vietos, regioniniu, nacionaliniu ir net tarptautiniu mastu. Transformaciją lėmė piliečių ir įvairių socialinių grupių dalyvavimas šalies valdyme, įtraukimas į sprendimų priėmimą. Socialiniams aspektams įgyvendinti buvo privalomi techniniai, organizaciniai ir infrastruktūriniai sprendimai. Turėjo būti sukurama palanki aplinka, sudarytos sąlygos duomenų bei nuomonių mainams. Kiekvienas elementas, galintis pagerinti valdymą, turėjo būti įgyvendinamas, turėjo būti užtikrinamas išbaigtumas.

1.2.1. Inicijuojami pokyčiai valdžioje

Nagrinėjant valdžios transformaciją, svarbiausias akcentuotinas etapas – e. valdžios etapas. Būtent šiuo laikotarpiu įgyvendinta daugiausia sprendimų, kurie padarė įtaką sąveikios valdžios atsiradimui. Europos dokumentuose e. valdžia įtvirtinta 2000 metais, kai ES viršūnių susitikime buvo priimta Lisabonos strategija. Vienas iš prioritetinių uždavinių šioje strategijoje buvo suaktyvinti e. valdžią. Kaip teigiama Lietuvos Laisvosios rinkos instituto įvertinime „*Šis uždavinys logiškai ir nuosekliai seka iš informacinės visuomenės bei modernios valstybės siekių. E. valdžia, viena vertus, yra svarbi kaip būdas valdžios institucijoms produktyviai dalyvauti e. visuomenės gyvenime. Kita vertus, e. valdžia yra tinkama priemonė modernizuoti viešąjį administravimą: taupyti išlaidas, didinti skaidrumą, traktuoti mokesčių mokėtoją kaip viešojo administravimo paslaugų vartotoją, įdiegti vieno langelio principą, smarkiai sumažinti neapibrėžtumą, biurokratijos ir prielaidų korupcijai.*“ (LLRI įvertinimas, 2003). Taip pat akcentuojama tai, kad e. valdžia yra priemonė, kurią įdiegus visuomenei tampa įmanoma kontroliuoti biurokratiją. Šio uždavinio įgyvendinimas turėtų teigiamas ekonomines ir socialines pasekmes.

Remiantis šioje strategijoje suformuluotais uždaviniais, EK palaipsniui rengė veiklos planus, kuriuose dėstė reikalavimus ES šalims narėms, bei ketinančioms jomis tapti, kokius esminius uždavinius jos turi įgyvendinti ir kokių tikslų atitinkamose srityse turėtų pasiekti. Šalys narės taip pat kūrė ir įgyvendino savo koncepcijas, strategijas bei planus ir tokiu būdu siekė plėtoti e. valdžią. Svarbiausiais teisiniais Europos dokumentais yra 5 veiksmų planai: 2000 metais priimta – eEuropa, informacinė visuomenė visiems. Veiksmų planas eEuropa2002, informacinė visuomenė visiems, eEuropa 2003 +, 2002 priimtas veiksmų planas eEuropa 2005, bei 2005 metais priimtas veiksmų planas „i2010 – Europos informacinė visuomenė augimui ir užimtumui skatinti“. Apibendrinant pagrindinius EK veiksmų planus, kurie paskatino e. valdžios, pasireiškiančios per e. paslaugų teikimą, įsitvirtinimą visuomenėje, galima teigti, jog per 5 metus buvo pasiūlyti ir rekomenduoti

esminiai kriterijai šalims narėms, kurie padėjo palaipsniui įgyvendinti e. paslaugas. Pradedant švietimu, tęsiant technologiniais sprendimais, infrastruktūros kūrimu ir užuominomis apie sąveikumą, padėsiantį tobulinti paslaugų kokybę ateityje, palaipsniui buvo išvystytas bazinės platformos e. paslaugoms poreikis. EK planuose pateikti tik esminiai elementai, tačiau jų yra gerokai daugiau. Efektyvų e. paslaugų teikimą plačiau įgyvendino ir pagal poreikius prisitaikė pačios šalys narės. Lietuva nėra išskirtinė, čia taip pat buvo suformuoti įvairūs dokumentai, susiję su e. valdžios plėtra, tokie kaip Nacionalinė informacinės visuomenės plėtros koncepcija, E. valdžios koncepcija, Viešojo Administravimo plėtros iki 2010 metų strategija, Informacinės visuomenės plėtros strategija ir daug kitų dokumentų, sprendžiančių saugumo klausimus, bei e. valdžios plėtros gaires. Visi šie teisės aktai paremti Europos Komisijos parengtais veiksmų planais. Kiekvienas iš jų papildė prieš tai buvusį, dažnai kartojo tuos pačius tikslus ir uždavinius. Būtent toks pasikartojimas leidžia daryti išvadą, jog ne viskas, kas turėjo būti įgyvendinta iš tiesų buvo įgyvendinta.

Remiantis išvardintais EK veiksmų planais, Lietuvoje priimtais teisės aktais, juos išanalizavus ir įsigilinus į juose keliamus prioritetus bei tikslus išskirtos keturios grupės reikalavimų, keliamų valdžiai. Kiekviena grupė papildomai jungia po keletą smulkesnių elementų. Visų šių elementų įgyvendinimas iš esmės gali pakeisti valdžios formas bei patį valdymą. Šie reikalavimai itin aktualūs sąveikios valdžios funkcionavimui, tad jų įgyvendinimas yra pagrindinis veiksnys, užtikrinantis, kad nuo e. valdžios būtų galima pereiti prie sąveikios valdžios. Pokyčiai akcentuoti keturiose pagrindinėse sferose (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Valdžiai keliami reikalavimai

Socialiniai pokyčiai: • Švietimas ir socialinė įtrauktis; • Sąveikumo/partnerystės įgyvendinimas; • Demokratiškumo ugdymas.	Infrastruktūriniai pokyčiai: • Institucijų informacinių sistemų sujungimas; • Saugus duomenų perdavimas; • Informacijos elektroninėje erdvėje saugumas.
Technologiniai pokyčiai: • Greitaeigis internetas; • Prieinamumo užtikrinimas; • E. parašo įgyvendinimas; • Daugiakanališkumas.	Organizaciniai pokyčiai: • Valdžios modeliai; • „Back-office“ reorganizacija; • E. paslaugos; • Paslaugų brandos lygiai.

Šaltinis: sudaryta pagal ES ir Lietuvos teisės aktus

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčiai socialinėje, technologinėje, infrastruktūrinėje ir organizacinėje srityse gali užtikrinti visapusišką valdžios transformaciją. Tam tikrų elementų įdiegimas yra žingsnis link orientacijos į vartotojų poreikius, pasireiškiančius per sąveikią valdžią ir besiuoles paslaugas.. Konkrečios srities plėtojimas gali užtikrinti tam tikrą modelį, keturi modeliai padėtų suformuoti tam tikrą aplinką, kurioje vykstantys procesai sukurtų vieningą savaimę funkcionuojančią sistemą. Darbe siekiama įrodyti, kaip šių modelių įgyvendinimas ir plėtojimas lemia pokyčius valdžioje, kokių rezultatų leidžia pasiekti ir kaip, sukūrus atitinkamus elementus, gali keistis valdymo parametrai. Lygiagrečiai formuojamas Lietuvos atvejo modelis, leisiantis susidaryti nuomonę, kaip Lietuva geba vystyti e. valdžią ir kokius žingsnius ji žengia link į vartotojus orientuotų suasmenintų paslaugų.

1.2.2. Įgyvendintų pokyčių ir pasiektų rezultatų apžvalga

Socialinis modelis

Socialiniai pokyčiai gali būti laikomi pagrindiniais, kalbant apie pokyčius valdžioje. Juk valdžia skirta visuomenei, naujovės diegiamos tam, kad visuomenė galėtų jomis pasinaudoti ir visa tai palengvintų gyvenimą. Ar verta kalbėti apie technologinius sprendimus ar infrastruktūrą, jei piliečiai nėra pakankamai informuoti, nėra suformuotas atitinkamas socialinis modelis, užtikrinantis, kad visi pokyčiai gyventojams yra aktualūs, jie sutinka priimti naujoves ir jas pritaikyti savo gyvenime.

Jau 1993 metais susitikime Briuselyje buvo kalbama apie Europą ir globalią informacinę visuomenę. Šio susitikimo metu buvo parengtos bei pristatytos rekomendacijos ir veiksmų planas, išdėstytos konkrečios iniciatyvos paremtos viešojo ir privataus sektoriaus partneryste, įtraukiančia Europą į informacinės visuomenės erą (Bangemann, 1994). Užsiminta apie tam tikrą revoliuciją paremtą informacija bei žiniomis. Jau tuo metu buvo aiškiai suvokiama, kad technologinis progresas suteikia galimybę kaupti, sisteminti, apdoroti informaciją, ją keistis bei dalintis, nesusirėmiant ar ji žodinė, ar rašytinė, taip pat nepriklausomai nuo laiko ar atstumo. Akcentuota ir tai, jog Europoje žinių visuomenė jau egzistuoja, tačiau ji yra pernelyg susiskaldžiusi. Visuomenė privalo būti aktyvi, ji turi teisę žinoti apie valdžioje vykstančius procesus, dalyvauti sprendimų priėmimo. Pirmasis žingsnis – informacinės visuomenės ugdymas, turėjo užtikrinti piliečių ir verslo subjektų suinteresuotumą naudotis internetu, kaip pagalbine priemone, norint gauti tam tikrą viešąją informaciją greičiau ir patogiau. Šis įgyvendinimas turėjo kardinaliai pakeisti visuomenės požiūrį į valdžią. Ji privalėjo tapti atvira bei lengvai pasiekiamą. Pradėjus taikyti IRT viešajame valdyme ir naudojant jį visuomenės įtraukimui didinti, kardinaliai pasikeitė iki tol egzistavęs modelis. Interneto

pagalba viešai skelbiama valstybinių institucijų informacija tapo prieinamesnė didelei visuomenės daliai. Toks pokytis leido informuoti piliečius, taip pat, lyginant su iki tol egzistavusiu modeliu, didesnė dalis piliečių galėjo pradėti domėtis, ką iš tikrųjų veikia valdžia. E. valdžios modelis, skatinantis gyventojų įsitraukimą, privertė valdžios institucijas tapti atviresnėmis, o tai kartu plėtojo skaidrumą ir iš dalies sudalyvavo korupcijos prevencijos srityje.

Visuomenės įtrauktis į skaitmeninį amžių tapo svarbiausiu iššūkiu valdžiai. Juk nepakako vien duoti kompiuterį, internetą ir manyti, jog visi ims jais naudotis. Visuomenės švietimas buvo vykdomas atskirais etapais, įtraukiant vis kitas socialines grupes. Visų pirma reikėjo su naujovėmis supažindinti pačius valstybės tarnautojus, juos apmokyti, kelti kompetenciją. Teko susidoroti su skeptišku požiūriu, nes kaip žinoma naujovės dažnai atmetamos dėl nežinojimo, baimės. Tik kvalifikuoti ir kompetentingi darbuotojai galėjo padėti kurti e. valdžios modelį, teisingai atlikdami jiems pavestas naujas funkcijas. Naujasis modelis akcentavo tai, kad visi gyventojai turi turėti lygias galimybes pasinaudoti viešai prieinama informacija, tai reiškė, jog tuos kurie nemoka, ar dėl kokių priežasčių negali, reikėjo apmokyti, supažindinti, galų gale tiesiog įgyvendinti visuomenės švietimo programas, kurių pagalba būtų paaiškintos naujos galimybės ir visuomenė būtų supažindinta su vykstančiais pokyčiais.

Kitas svarbus elementas, galintis padėti įgyvendinti efektyvų perėjimą nuo tradicinės valdžios modelio prie e. valdžios – sąveikumo užtikrinimas. Keičiantis laikams ir poreikiams, teko keisti tokį požiūrį į valdžios institucijas. Siekis kurti į piliečius orientuotą valdžią sukūrė tam tikrus reikalavimus, kurių pagrindinis turėjo būti partnerystės užtikrinimas. Kiekviena institucija veikdama atskirai nebegalėjo patenkinti didėjančių visuomenės poreikių. Dar 1993 metų Briuselyje priimtoje rekomendacijoje buvo paaiškinta, jog naujos technologijos, bei Europos šalių iniciatyvos jomis pasinaudoti, pareikalaus partnerystės ne tik tarp institucijų, tačiau ir tarp visuomenės piliečių, tarp darbuotojų ir tarp valdžios organų. Partnerystę šiose rekomendacijose galima traktuoti, kaip pradinę sąveikumo kūrimo stadiją.

Suvokimas, kad bendradarbiavimas yra svarbus kriterijus norint užtikrinti pokyčius lėmė, jog buvo kuriamos galimybės bendrauti valdžios institucijoms tarpusavyje, tai yra keistis informacija paprastesniais ir greitesniais būdais. Sąveikumo įgyvendinimas leido užtikrinti tam tikrą funkcijų pasiskirstymą, sujungti skirtingų lygių valdžias, o problemas spręsti pagal kompetencijas. IRT taip pat atvėrė platesnes komunikacijos galimybes. Šis elementas itin svarbus viešajam sektoriui kuriant bendravimą ne tik tarp vietos institucijų, tačiau ir tarptautiniu mastu. Sonia Haq savo straipsnyje apie informacines technologijas ir viešąjį administravimą pabrėžia, jog informacinės visuomenės atsiradimas smarkiai paveikia ne tik politikus, tačiau ir pačios demokratijos reikšmę. Visų pirma IRT sustiprina vietos valdžios dalyvavimą, visų antra – padidėja

politinis dalyvavimas bei horizontali komunikacija tarp piliečių. Nevyriausybinių organizacijos bei kiti dariniai turi realias galimybes dalyvauti valdyme bei išreikšti savo nuomonę (Haq, 2011).

Partnerystė pasireiškia ne tik tarp valstybės institucijų, ji taip pat aktuali ir visuomenės tarpe. Nevyriausybinių organizacijos, bendruomenė, privatus sektorius - visi turi galimybę išsakyti savo nuomonę, teikti pasiūlymus, svarstyti rūpimus klausimus bei dalyvauti sprendimų priėmimo, kaip patariamieji nariai. Pereinant nuo tradicinės valdžios prie e. valdžios buvo sukurta terpė visuomenei dalyvauti valstybės gyvenime. Šie pokyčiai iš esmės pakeitė iki tol vyravusią sistemą, kurioje piliečiams nebuvo suteikta prieinama balso teisė, išskyrus rinkimų metų renkant savo atstovus.

Sąveika tarp valdžios institucijų užtikrina efektyvesnį darbą, stipresnę komunikaciją, funkcijų pasiskirstymą. Šis pokytis sudarė galimybes bendrauti su užsienio šalimis, keistis geraisiais pavyzdžiais, darbo praktikomis. Sąveikumo svarbos suvokimas iš esmės patobulino valdymo formą, akcentavo demokratijos svarbą ir sudarė palankias galimybes jai plėtotis.

Pati e. valdžia savo ruožtu apima tris esminius punktus: efektyvesnė valdžia, geresnės paslaugos vartotojams, bei užtikrinti demokratiški procesai (Horan, 2004). Kitas autorius Tat – Kei Ho (2002) pabrėžia, kad po e. valdžios paradigma slepiasi kur kas daugiau nei trys punktai. Visų pirma tai yra ekonomiškai patrauklesnis valdžios modelis leidžiantis sutaupyti, taip pat jis orientuojasi į visuomenės pasitenkinimo užtikrinimą, lanksčias ir greitai prieinamas viešąsias paslaugas, vidinių ir tarptautinių tinklų suderinamumą, leidžiantį komunikuoti ir bendradarbiauti ne tik šalies viduje, tačiau ir tarp šalių. Ši paradigma pabrėžia ir akcentuoja inovacijas, organizacinį bendradarbiavimą, tobulėjimą ir mokymąsi, tad valdžia nesusikoncentruoja vienoje vietoje, atsiranda galimybė keistis ir atrasti vis naujas kryptis tobulėjimui. E. valdžia suteikia galimybę patį valdymą paversti labiau depersonalizuotu. Su viešosiomis institucijomis galima bendrauti internetu, tokiu pat būdu gauti paslaugas ar kitą reikiamą informaciją. Kartais net nereikalingas valstybės tarnautojų dalyvavimas – reikalinga informacija gali būti pasiekama prisijungus prie atitinkamų duomenų bazių ar registrų. Taip pat vyksta ir paslaugų susigrupavimas, kuomet reikalingas paslaugas galima gauti vieno langelio principu nekreipiant dėmesio į tai, kokia institucija, kokia reikalinga informacija disponuoja. Atsiradus e. valdžiai iki tol vyravusį biurokratijos terminą pakeičia adhokratija, tai yra valdymas kartu, taip pat atsiranda visuminis požiūris į valdymą. Tam tikros fizinės institucijų sienos tampa neaktualios, vis didesnę reikšmę įgyja tarpinstituciniai tinklai. Nyksta ribos tarp viešojo ir privataus sektoriaus, visiems jiems sudaroma galimybė dalyvauti priimančioms sprendimus.

Palaipsniui visuomenėje kuriama socialinė aplinka, kurioje visi dalyviai yra svarbūs, visų jų nuomonė privalo būti išgirsta. Jei tradicinės valdžios modelyje galima įžvelgti nepakankamą visuomenės dalyvavimą, neišbaigtas galimybes pasireikšti demokratiškumo formoms, nesudarytas

sąlygas greitai ir efektyviai keisti informacija, komunikuoti tarp skirtingų lygių, tai e. valdžia sudaro sąlygas visoms šioms problemoms išspręsti. E. valdžia sukuria aplinką, šioje aplinkoje įgyvendinami elementai sudaro sąlygas formuoti sąveikiai, į piliečių poreikius orientuoti valdžiai.

Technologinis modelis

Sukūrus tinkamą socialinę aplinką reikėjo išspręsti technologinius klausimus. E. valdžios modelis pareikalavo visiškai naujų technologinių sprendimų. Visų pirma, teko elektronizuoti visą viešąjį sektorių, sukurti kompiuterizuotas darbo vietas, diegti specialias programas, išspręsti technologinio sąveikumo klausimus. Iš pat pradžių, dauguma viešojo administravimo institucijų šiuos klausimus sprendė individualiai, tai palaipsniui sukėlė tam tikrų nepatogumų, nes sukūrus skirtingas elektronines sistemas institucijose vėliau teko jas vienodinti, siekiant sudaryti galimybes keisti informacija.

2000 metais pristatytame veiksmų plane jau buvo įtvirtinta greitaeigio interneto būtinybė. Taip pat pabrėžtas interneto prieinamumo didinimas, kurį turėjo užtikrinti atitinkama jo kaina. Prie technologinių aspektų būtina paminėti ir tai, kad viešojo administravimo institucijos buvo įpareigosios diegti naujas technologijas, kurios padėtų informaciją padaryti kuo prieinamesne visuomenei. Atsirado naujas siekis – socialinės atskirties mažinimas. E. valdžios modelis nubrėžė tikslą, jog kiekvienas pilietis turi turėti galimybes naudotis sparčiuoju internetu nepriklausomai nuo finansinių galimybių ar gyvenamosios vietos. Stiprinama orientacija į vartotojus pasireiškė prieinamumo ir pasiekiamumo didinimu. Akcentuotinas viešųjų interneto prieigos taškų kūrimas, interneto kainų mažinimas, bei spartumo didinimas. Plačiajuosčiu internetu turėjo būti aprūpintos visos viešojo administravimo institucijos, taip užtikrinant kokybišką ir greitą duomenų perdavimą jų viduje.

Kitas svarbus technologinis sprendimas – e. parašo ir e. identifikavimo įgyvendinimas. E. valdžios modelis pareikalavo asmens tapatybės nustatymo elektroninėje erdvėje galimybių. E. parašo plėtojimas neatsiejamas su elektronine asmens identifikavimo sistema, kuri leidžia visuomenės nariams naudotis e. paslaugomis. Taip pat paminėtina, kad dėl tobulėjančių technologijų, atsirado vis daugiau kanalų, kuriais vartotojai galėjo gauti jiems reikalingas paslaugas. Daugiakanalė paslaugų teikimo architektūra tapo pranašesnė už buvusią, kur paslaugos teikiamos tik vienu būdu. Pagrindinė to priežastis – ji suteikia galimybę kaskart keisti kanalus pagal poreikius, sukuria centrinį duomenų saugojimą, kuris gali užtikrinti pakartotinį duomenų panaudojimą. Kai paslaugos yra teikiamos daugiau nei vienu kanalu, duomenų pateikimas turi būti galimas visais įmanomais kanalais, o tai reiškia, jog duomenys turi būti saugomi centralizuotai tam, kad bet kuriuo metu galėtų būti pakeisti ir pateikti bet kuriuo kanalu.

Pagrindinių technologinių sprendimų įgyvendinimas sudarė teorines galimybes e. valdžiai egzistuoti. Galima daryti išvadą, jog technologinės aplinkos svarba nėra kiek nemenkesnė nei socialinės. Įgyvendinti technologiniai sprendimai iš esmės pakeitė viešųjų institucijų darbo metodiką. Kompiuterizuotos darbo vietos didino našumą, mažino klaidų kiekius, valdymą leido padaryti efektyvesniu ir veiksmingesniu. Siekiant dar geresnių rezultatų buvo pastebėta, jog nepakanka atskirų institucijų darbo našumo, reikėjo šias institucijas praktiškai sujungti, kad būtų užtikrintas technologinis jų sąveikumas. Buvo iškeltas infrastruktūros plėtojimo klausimas.

Infrastruktūrinis modelis

Sukurta technologinė aplinka sudarė pagrindą keisti valdymo formą, reikėjo išspręsti infrastruktūrinius klausimus. Siekiant didžiausio efektyvumo nepakako vien kompiuterizuoti atskiras darbo vietas. Atsirado poreikis sudaryti galimybę joms susijungti, tam kad būtų galima įgyvendinti visapusišką bendradarbiavimą, bei paspartinti duomenų mainus. Infrastruktūriniai pokyčiai taip pat gali būti laikomi esminiais, kalbant apie sąveikios valdžios kūrimą. Tinkamai suformuota infrastruktūra leidžia užtikrinti sąveikumo įgyvendinimą. Pasitelkiant naujausias technologijas galima kurti platformas duomenų kaupimui, jungti institucijas nematomais ryšiais, tiesiog suformuoti specialią aplinką, į kurią įsilietų visos valdžios institucijos ir visa visuomenė. Turi būti sukurama infrastruktūra, užtikrinanti efektyvų institucijų informacinių sistemų bei duomenų bazių sujungimą. Taip pat itin didelis dėmesys skiriamas plačiajuosčio interneto kūrimui.

Kuriant infrastruktūrą svarbus aspektas – informacijos elektroninėje erdvėje saugumo užtikrinimas. Viešai prieinama informacija turi būti tik ta, kuri iš tiesų yra vieša. Kuriant ir jungiant sistemas būtina užtikrinti, kad jokia informacija, kuri yra slapta ir paviešinta galėtų padaryti žalos nebūtų pasiekama be specialių leidimų. Taip pat akcentuotina tai, jog svarbu užtikrinti saugų duomenų perdavimą. Institucijose saugoma informacija apie privačius asmenis, kurių teisę į privatumą užtikrina įstatymai, bei šalių Konstitucijos. Dėl šios priežasties atsiranda poreikis kurti patikimą valdžią, atsižvelgiančią į piliečių poreikius. Šiai problemai spręsti ES sukūrė valstybių administracijų tinklą „TESTA“, kuris skirtas saugiam duomenų perdavimui, galimam bet kokioje situacijoje, net atsijungus nuo interneto. Tokius pačius saugius tinklus įpareigotos sukurti ir atskiros valstybės.

Organizacinis modelis

Įgyvendinus technologijas, sukūrus tinkamą infrastruktūrą, išugdžius palankią socialinę visuomenę lieka išspręsti organizacinius klausimus. Įgyvendinus visus keturis modelius, galima teigti, jog būtų sukurta palanki aplinka sąveikiai valdžiai formuotis.

Jau 2000 metais EK veiksmų plane nustatyta, kad šalis narės iki 2003 metų buvo įpareigosios pagrindines viešąsias paslaugas perkelti į elektroninę erdvę. Per kelis metus Europoje turėjo būti įgyvendintos modernios e. paslaugos: e. valdžios paslaugos, e. sveikatos paslaugos, bei e. mokymosi paslaugos, taip pat sukurta dinamiška e. verslo aplinka. Atsirado būtinybė išspręsti organizacinius klausimus, kurie užtikrintų, jog naujai teikiamos e. paslaugos būtų kokybiškos ir patenkintų gyventojų lūkesčius. Sėkmingam paslaugų perkėlimui sudarytas laipsniškas paslaugų perkėlimo modelis prasidedantis nuo informacijos visuomenei teikimo ir pasibaigiantis personalizuotomis paslaugomis.

Organizacinio modelio įgyvendinimas pradėtas nuo to, jog suformuotas bazinis požiūris į valdžią. E. valdžia susideda iš dviejų dalių: „front office“ ir „back office“. Pirmoji dalis apima tiesioginio prisijungimo būdu teikiamas paslaugas piliečiams ir verslui, kurios teikiamos internetu ar kitomis skaitmeninėmis priemonėmis. Antroji dalis apima pačių valstybinių institucijų bendradarbiavimą, kuris paremtas informacijos keitimusi institucijų viduje ir tarp įvairių šalies institucijų. Pagal šiuos apibūdinimus galima išskirti tris esmines kryptis į kurias orientuojasi e. valdžia – į piliečius (G2C), į verslą (G2B) ir į valdžią (G2G).

Sujungiant apibrėžimus ir kryptis, galima išskirti, kad e. valdžia piliečiams ir verslui yra „front office“, o e. valdžia valdžiai yra tai, ką galime vadinti „back office“.

G2C paslaugos apima informacijos sklaidą ir pagrindinių paslaugų, kurios reikalingos gyventojams teikimą. Portalai suteikia gyventojams galimybę gauti informaciją ir kartu užsisakyti paslaugas, ir gauti jas internetu. G2B santykiai tarp valdžios ir verslo apima paslaugas, reikalingas pastarajam pradėti ar plėtoti.

G2G sistema yra reikalinga tam, kad būtų reformuoti valdžios vidaus darbo procesai, kurie leistų padidinti efektyvumą. Elektroninės sistemos leistų sujungti centrinę ir vietos valdžias, o tai padidintų informacijos ir duomenų tikslumą, informacijos sklaidą tarp institucijų padidintų efektyvumą ir taupytų laiką. Skaitmeninis dokumentų tvarkymas ir elektroninis keitimasis jais užtikrintų veiksmingumą, saugumą ir administravimo patikimumą.

Sujungtos ir elektroniniu būdu bendraujančios bei informacija besikeičiančios institucijos – vienas iš naujo paslaugų teikimo modelio tikslų. Jei „popierinė“ valdžia orientuota į institucines procedūras, tai elektroninė orientuota į paslaugų teikimą, o tai lemia kokybiškesnes, orientuotas į vartotojų poreikius paslaugas. Perėjimas iš „popierinės“ valdžios į elektroninę nulėmė sumažėjusį tiesioginių vizitų į valdžios institucijas skaičių, o vienas pagrindinių privalumų buvo tas, kad institucinio lygmens informacijos šaltinių valdymas tapo valstybinio lygmens informacijos generavimu. Būtent šie pakeitimai užtikrino efektyvumą, skaidrumą ir atskaitomybę. Sumažėjo paslaugų vartotojams pateikimo terminai, buvo taupomas laikas, pašalinti nereikalingi biurokratijos

sluoksniai. E. valdžia padėjo kurti pasitikėjimą tarp valdžios ir piliečių, leido jiems tiesiogiai sąveikauti, ir gauti kokybišką, visuotinai prieinamą informaciją.

Pirmieji etapai perėjime iš tradicinės valdžios pasižymėjo būtent tokiais bruožais. Viešojo administravimo institucijos vykdė joms pavestas funkcijas, o rezultatus per „front office“ pateikdavo piliečiams. Didėjant visuomenės reikalavimams ir poreikiams suprasta, jog tai nėra pakankamai efektyvu ir reikia ieškoti kitų būdų, kaip keisti organizacinį modelį. Pamažu imta svarstyti „back office“ reorganizacijos klausimą. Didėjantis viešųjų paslaugų poreikis reikalavo viešųjų institucijų sistemų ir duomenų bazių sujungimo siekiant didesnio efektyvumo. Buvo akcentuojama, jog piliečiams norint gauti viešąsias paslaugas yra visiškai neaktualu, kokia institucija jas teikia, juos domina rezultatas. Reorganizuojant „back office“ turėjo būti pasiektas visiškas organizacinis sąveikumas tarp institucijų. Ši reorganizacija turėjo būti pagrindinis žingsnis pradedant teikti besiuiles paslaugas.

Perėjimas nuo tradicinės valdžios link e. valdžios vyko palaipsniui. Technologiniai pokyčiai nulėmė pokyčius valdyme ir padėjo pagrindą sąveikios valdžios įgyvendinimui. Galima daryti išvadą, kad per kelis nepilnus dešimtmečius pereita prie visiškai kitokios sistemos, įdiegta daugybė naujovių, leidusių visą valdymą orientuoti į visuomenės poreikius. Sukurta techninė ir infrastruktūrinė bazės, pakeistas socialinis požiūris bei organizacinės permainos lėmė, jog įsivyravo didesnė laisvė demokratijai, visuomenei sudarytos galimybės įsitraukti į valdymą ir teikti pasiūlymus bei reaguoti į sprendimus. Taip pat buvo sukurtos e. paslaugos, kuriomis kasdien naudojasi vis didesnė dalis visuomenės narių. Viešųjų institucijų darbas tapo lengvesnis, efektyvesnis, pokyčiai taip pat padidino našumą. Per laikotarpį nuo e. valdžios koncepcijos atsiradimo iki dabar galima išvelgti teigiamų pokyčių visose gyvenimo sferose: sparčiai plėtojama e. sveikata, užtikrinanti galimybes gydytis ir konsultuotis su įvairių šalių medikais specialistais, e. mokslas leidžia būnant vienoje šalyje studijuoti kitoje, e. verslas suteikia galimybes kurti įmones kitose šalyse ir jas valdyti nuotoliniu būdu. Negalima pamiršti ir mažesnio masto paslaugų, perkeltų į elektroninę erdvę: mokesčių bei gyvenamosios vietos deklaravimo, pažymų bei leidimų gavimo klausimai ir kiti poreikiai, šiuo metu gali būti patenkinti, o problemos išspręstos vienu prisėdimu prie interneto. Tiesa, e. valdžią skirtingos šalys įgyvendino nevienodai. Vienos jų įdėjo daugiau pastangų, kitos mažiau, dėl to šiuo metu ir yra tokia situacija, kad vienoje šalyje jau atsiranda besiuilės valdžios užuomazgos, o kitose šalyse dar vis bandoma užtikrinti bent jau interaktyvias paslaugas. Tačiau nepaisant tam tikrų skirtumų tarp šalių, ir toliau vyksta nesustabdomos permainos, kurios šiuo metu vadinamos e. valdžios transformacija į sąveikią valdžią. E. valdžios egzistavimo metu sukurta aplinka, kurią tinkamai išnaudojus galima pasiekti visišką sąveikios valdžios įgyvendinimą.

1.3. Į vartotojus orientuotų paslaugų modelio kūrimo aspektai

Lietuvoje

Lietuvoje nuo tada, kai e. valdžia buvo suvokiama kaip tik IRT taikymas valdymo procesuose iki šių dienų e. valdžios vizija įgavo žymiai svarbesnę reikšmę: „*Didinti valstybės konkurencingumą kuriant inovatyvią visuomenės aplinką, orientuotą į viešojo valdymo kokybę ir skaidrumą, pilietinės visuomenės plėtrą, verslo aplinkos ir piliečių gyvenimo kokybės gerinimą*“ (Kolektyvinė monografija, 2009). Ši vizija suformuluota išryškinus pagrindinius e. valdžios elementus, kuriems turi būti skiriama daugiausia dėmesio. Remdamasi EK rekomendacijomis, Lietuva diegė ir plėtojo e. valdžią. Kokių rezultatų buvo pasiekta, kas iš esmės pasikeitė per pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje ir kokios gali būti artimiausios ateities perspektyvos, padės išsiaiškinti socialinėje, technologinėje, infrastruktūrinėje bei organizacinėje srityse įvykdytų pokyčių analizė.

Socialiniai aspektai

Pereinant nuo tradicinės link e. valdžios modelio, Lietuvai teko susidurti su daugybe iššūkių. Bene aktualiausiu tapo socialinės aplinkos sukūrimas. Skatinamas interneto naudojimas, e. paslaugų kūrimas, svarbiausių valstybės sričių perkėlimas į elektroninę erdvę, visų pirma, turėjo būti pristatytas visuomenei. Susidurta su keliomis pagrindinėmis problemomis: naujovių baimė tiek iš valdžios institucijų darbuotojų, tiek ir iš paslaugų vartotojų pusės, nemokėjimas naudotis naujomis technologijomis, baimė dėl asmens duomenų saugumo arba privatumo pažeidimų, tai tik keli esminiai socialiniai veiksniai, galėję nulemti kuriamos sistemos neefektyvumą. Visos šios problemos identifikuojamos ir ieškoma būdų jas pašalinti arba bent jau sumažinti.

Visų pirma teko atkreipti dėmesį į valstybės tarnautojų kompetencijos ugdymo klausimus. Šalyje pradėti vykdyti specialūs mokymai, kurių metu darbuotojai supažindinti su naujovėmis. Kvalifikacijos kėlimas buvo vykdomas keliais etapais, didelis dėmesys skirtas kompiuterinio raštingumo didinimui. Pereinant nuo tradicinės valdžios modelio, teko iš naujo išmokyti darbuotojus dirbti, pasitelkiant IRT sprendimus. IRT sprendimų rezultatas akivaizdus – visos viešosios institucijos perkėlė savo veiklą į elektroninę erdvę, tai sukūrė palankesnes ir paprastesnes darbo sąlygas. Pavestos funkcijos buvo atliekamos greičiau, sumažėjo klaidų tikimybės, darbas tapo našesnis ir efektyvesnis. Kuriant į vartotojus orientuotų suasmenintų paslaugų modelį, valstybės institucijų darbuotojams dar tektų kelti kompetenciją, tai būtų esminė sritis, kurioje reikėtų didelių investicijų, nes visos sistemos sėkmingas funkcionavimas priklausytų nuo to, kaip sėkmingai jį įgyvendintų atsakingi asmenys.

Kita socialinės aplinkos dalis – visuomenė. Svarbu atkreipti dėmesį į visuomenės švietimą, tai yra informacinės visuomenės ugdymą. Juk kam reikalingi viešieji portalai, jei visuomenė negeba jais pasinaudoti? Būtent ši problema buvo sprendžiama 2002 metais susikūrusio aljanso "Langas į ateitį". Aljanso užsibrėžta misija - skatinti interneto naudojimą Lietuvoje ir tokiu būdu kelti šalies gyventojų gyvenimo lygį, šalies konkurencingumą Europoje bei pasaulyje. „2003 metais „Langas į ateitį“ inicijavo didžiausius Lietuvoje gyventojų mokymus naudotis internetu – tuomet kursus baigė 20 000 Lietuvos gyventojų.“ (Kolektyvinė monografija, 2009). Pastebėtas projekto teigiamas rezultatas leido įgyvendinti jo tęstinumą iki 2012 metų. Iš anksto buvo apsispręsta projekto metu akcentuoti teigiamas interneto naudojimo savybes, skatinti žmones naudotis kompiuteriais ir e. paslaugomis buityje, kviesti mokymuose įgytas žinias pritaikyti įsteigtuose interneto centruose. Susidarė galimybės didesniai gyventojų skaičiui pasinaudoti vieša elektroniniu būdu prieinama informacija, išmokti naudotis e. paslaugomis. Nepaisant to, kad didžioji paslaugų dalis perkelta į elektroninę erdvę, vis dar galima išvysti eiles žmonių viešosiose institucijose. Tai leidžia daryti išvadą, jog ne viskas įgyvendinta, siekiant e. paslaugų plėtros. Galima išskirti kelis sistemos trūkumus, lemiančius tokį rezultatą – gebėjimų ir informuotumo stoka arba neišbaigtas paslaugų modelis.

Pagal Eurostat (2012) teikiamą statistiką galima išskirti tokius faktus apie Lietuvą:

- 2011 metais priėjimą prie interneto savo namuose turėjo 62 procentai šalies gyventojų;
- Interneto naudojimo įgūdžių lygis Lietuvoje siekė 13 procentų;
- Vartotojų internetu užsisakančių prekes ar paslaugas lygis siekė 16 procentų;
- Su viešosiomis institucijomis internetu bendravo 30 procentų gyventojų;
- E. valdžios pasiekiamumas internetu siekė net 72 procentus.

Remiantis statistiniais faktais, susidaro įspūdis, jog valdžia elektroniniu būdu yra lengvai pasiekama, technologinė aplinka sudaryta, tačiau socialinėje aplinkoje atsiranda spragų. Nors sudarytos galimybės, tačiau susidomėjimas nėra pakankamas. Tikėtina, jog gyventojai turi nepakankamai įgūdžių, kitas faktorius gali būti nepasitikėjimas, ar konservatyvios pažiūros ir pripratimas prie tradicinės sistemos. Siekiant sąveikios valdžios įgyvendinimo, privaloma kelti visuomenės susidomėjimą ir orientuotis į pokyčius, susijusius su neteisingu susiformavusiu požiūriu.

Vertinant kitą kriterijų – demokratiškumo didinimą, taip pat pastebima, kad e. demokratija Lietuvoje sukurta teoriškai, tačiau praktiškai yra nenaudojama. Visuomenė neįsitraukia į šalies valdymą, neišreiškia savo nuomonių ar pozicijų. Toks poelgis gali atsirasti dėl kelių priežasčių: visų pirma tai dėl nežinojimo, o visų antra, dėl pačių politikų abejingumo išklausant nuomones ir jas

vertinant. Ši sritis turi būti plėtojama, turi būti viešai pabrėžiami e. demokratijos privalumai, o visuomenė turi būti raginama dalyvauti.

Socialinę aplinką taip pat kuria ir sąveikumo plėtojimas. Sudarytos palankios galimybės bendradarbiauti, kuria pasitenkinimą, bei gerina visuomenės požiūrį. E. valdžios modelyje itin akcentuotina, kad turi būti sukurtas sąveikumas tiek tarp pačių viešojo administravimo institucijų, tiek bendraujant su visuomene. Sąveikumo šiuo metu Lietuvoje itin trūksta. Viešojo administravimo institucijos vis dar negeba surinkti visos informacijos, reikalingos teikiant tam tikras paslaugas. Vartotojai vis dar užkraunami nereikalingais ir laiką gaišinančiais darbais – jie patys atitinkamose institucijose surenka būtinus duomenis, juos nuneša vienai atsakingai institucijai, pateikia ir tik tuomet sulaukia paslaugos. Taip neturėtų būti! Naujajame modelyje pabrėžiama tai, kad piliečiui turi būti neaktualu, kas paslaugą jam teikia, jį domina tik rezultatas. Tik efektyviai suteikta paslauga didina pasitikėjimą ir skatina visą sistemą veikti.

Apibendrinus socialinę aplinką Lietuvoje, galima daryti išvadą, jog norint pasiekti orientaciją į vartotojus, būtina atkreipti dėmesį į kelis esminius kriterijus:

- Valstybės tarnautojų kompetencijos didinimą;
- Visuomenės švietimą;
- Efektyvumo didinimą teikiant paslaugas, visų pirma suformuojant teisingą požiūrį į bendradarbiavimą ir jo teikiamą naudą.

Socialinės aplinkos sukūrimas yra svarbus veiksnys, tačiau Lietuvoje jis neišbaigtas. Vykdyti projektai, įdėta daug pastangų, kuriant skaitmeninę visuomenę, tačiau nepasiekta norimo rezultato. Socialinė aplinka Lietuvoje gali būti vertinama teigiamai, tačiau iki pilnai įgyvendintos turi būti įdėta daugiau pastangų.

Technologiniai aspektai

Technologiniu požiūriu vertinant e. valdžios srityje pasiektus, rezultatus išskirtina keli projektai, kurie nulėmė tradicinio valdžios modelio virsmą į elektroninės valdžios modelį. Visų pirma, svarbu akcentuoti elektronizuotas viešųjų institucijų darbo vietas. Prie technologinių sprendimų galima priskirti e. parašo koncepcijos sukūrimą. Elektroninis parašas tai duomenys, kurie įterpiami, prijungiami ar logiškai susiejami su kitais duomenimis pastarųjų autentiškumui patvirtinti ir (ar) pasirašančiam asmeniui identifikuoti (EPI, 2000). Būtent e. paslaugų teikimo galimybės priklauso nuo gebėjimo identifikuoti asmenis, dėl to e. parašas vaidina svarbų vaidmenį ir turi būti plačiai naudojamas. Tiesa, identifikavimui sudarytos ir kitos galimybės kurių sukūrimą inicijavo privatus sektorius – tai prisijungimas per elektroninės bankininkystės sistemą, šis būdas tapo populiariesnis ir prieinamesnis visuomenei. Įgyvendintas projektas „Viešųjų interneto prieigos

taškų tinklo plėtra“. Šio projekto įgyvendinimo metu esamas viešųjų interneto prieigos taškų (VIPT) tinklas buvo plečiamas į nuošalias kaimo vietas. Šis technologinis sprendimas lėmė, kad atokesnių gyvenviečių gyventojams buvo sudarytos galimybės naudotis internetu, bei e. paslaugomis. Projektas paskatino socialinę įtrauktį ir iš dalies turėjo sumažinti atskirtį.

Sprendžiant technologinius klausimus atsirado poreikis diegti „vieno langelio“ principą. Visos e. paslaugos privalėjo būti teikiamos remiantis „vieno langelio“ principu, nes tai užtikrina, jog visą paslaugai reikiamą informaciją, institucijos gauna savarankiškai, bendraudamos ir sąveikaudamos su kitomis institucijomis. Vieną langelį derėtų suprasti, kaip tam tikrą portalą, prie kurio prisijungę vartotojai gauna reikiamą informaciją ar paslaugas. Šis principas tarsi atspirties taškas sąveikumui, tiek technologiniam, tiek organizaciniam ar semantiniam. Viešosios institucijos privalo gebėti bendradarbiauti, atitinkami registrai ir duomenų bazės turėtų būti sujungti, informacija turi būti lengvai ir neatlyginai pasiekama visoms institucijoms.

Lietuvoje plėtojant e. valdžią buvo sukurtas elektroninis portalas „Elektroniniai valdžios vartai“. Tai tarsi elektroninis „vienas langelis“, talpinantis informaciją apie institucijas bei jų teikiamas viešąsias paslaugas. Šis portalas susietas su duomenų mainų sistema, kuri suteikia galimybę institucijoms, naudojančioms skirtingas informacines sistemas, keistis duomenimis ir leidžia daugiau viešųjų paslaugų perkelti į elektroninę erdvę. Vartotojams nebereikia svarstyti, kokia institucija teikia atitinkamą paslaugą ar yra už ją atsakinga, įdiegtas naujas kriterijus, panašus į „gyvenimo įvykius“, kuris leidžia norimą informaciją pasiekti paprasčiau.

Technologiniu požiūriu vertinant situaciją Lietuvoje galima daryti išvadą, jog ši aplinka suformuota geriau nei socialinė. Sukurti pamatai bendrai technologinei bazei, kuri yra būtina siekiant sąveikios valdžios. Esminiai kriterijai į kuriuos turi būti atkreiptas dėmesys:

- Daugiakanališkumo kūrimas;
- E. identifikacijos plėtojimas;
- „Back office“ technologinė reorganizacija, kuriant besiūlių paslaugų teikimo modeliu pagrįstą portalą.

Infrastruktūriniai aspektai

Viena iš ES rekomendacijų buvo plačiajuosčio interneto diegimas tam, kad būtų pagerinta interneto infrastruktūra. Lietuvoje siekiant išvystyti infrastruktūrą, turėjo būti vykdomi didelės apimties infrastruktūriniai projektai, vystantys duomenų perdavimą plačiajuosčiu ryšiu, ypač kaimo vietovėse. Šiam tikslui pasiekti, buvo įgyvendintas projektas "Kaimiškųjų vietovių informacinių technologijų plačiajuostis tinklas RAIN". Projekto tikslas - suteikti plačiajuosčio duomenų perdavimo prieigą visoms kaimiškųjų seniūnijų viešojo sektoriaus administravimo institucijoms

(Projektas RAIN, 2012). Šis projektas prie e. valdžios ir e. paslaugų plėtojimo prisidėjo tuo, kad į bendrą sistemą įtraukė dar daugiau viešųjų institucijų, sukūrė pagrindus sąveikumo įgyvendinimui ir plėtrai. Vėliau buvo pradėta įgyvendinti antroji šio projekto dalis RAIN 2.

Kitas infrastruktūrinis spendimas – Saugaus valstybinio duomenų perdavimo tinklo (toliau SVDPT) sukūrimas. SVDPT paskirtis - sudaryti saugios komunikacijos sąlygas (duomenų perdavimo, elektroninio pašto, vaizdo ir balso ryšio, elektroninio parašo, identifikavimo ir kt.) tarp Lietuvos Respublikos valstybės institucijų bei jų ryšiams su ES valstybių administracijomis, garantuoti informacijos su slaptumo žyma perdavimą įgalintiems adresatams, užtikrinti Lietuvos Respublikos ir ES vyriausybių elektroninių paslaugų prieinamumą viešosioms administracijoms, verslo struktūroms ir piliečiams. Šio tinklo sukūrimas itin glaudžiai siejasi su sąveikumo užtikrinimu, ypač technologiniu požiūriu. Plėtojant SVDPT buvo remiamasi ES programa, kurios tikslas - stiprinti Europos viešojo administravimo institucijų bendradarbiavimą, remiant veiksmingą šių institucijų tarpvalstybinį ir tarpsektorinį elektroninį bendravimą teikiant elektronines viešąsias paslaugas, plėtojant e. parašo, e. tapatybės bandomuosius projektus bei tokiu būdu įgyvendinant Bendrijos politiką ir veiklą (SVDPT, 2012).

Kaip vienas iš elementų, kuris buvo įgyvendintas sąveikos sukūrimui - projektas „Viešojo administravimo institucijų informacinių sistemų interoperabilumo – sistemų sąveikos gebos sukūrimas“ (toliau VAIISIS). *„Šio projekto metu sukurta duomenų mainų platforma ir su ja susietas portalas centralizuotai prieigai prie paslaugų. Eksploatuojant VAIISIS nustatyta, kad siekiant plėsti sistemos naudotojų ratą, teikiamų paslaugų įvairovę, kokybę ir pasiekiamumą, būtina plėsti VAIISIS funkcionalumą, didinti naudojimo patogumą, tobulinti architektūrą ir užtikrinti informacijos saugą. Sprendžiant nustatytas problemas numatyta VAIISIS plėtra šiomis kryptimis: infrastruktūros tobulinimas ir saugos didinimas; viešųjų ir administracinių e. paslaugų gavėjų savitarnos kokybės gerinimas; bendro darbo su viešojo administravimo institucijomis procesų tobulinimas, efektyvinimas ir perkėlimas į elektroninę erdvę; personalizuotų e. paslaugų kūrimo ir teikimo infrastruktūros sukūrimas. Įgyvendinus projektą, bus sukurti ar modifikuoti funkcionalumai, kurie VAIISIS padarys patrauklesnę naudoti tiek viešojo administravimo institucijoms (supaprastinta sutarčių sudarymo tvarka, daugiau funkcionalumų, paslaugos lygio valdymas, sistemų stebėseną), tiek elektroninių paslaugų gavėjams (aiškesnė semantinė paieška, intuityvesnė naudotojo sąsaja, nauji elektroninės prieigos būdai, aukštesnio brandos lygio paslaugos, daugiau būdų prisijungti prie sistemos ir naudotis ja). Saugos ir patikimumo priemonės suteiks daugiau pasitikėjimo sistema.“* (VAIISIS plėtra, 2012).

Išanalizavus infrastruktūrinius pasiekimus Lietuvoje galima daryti išvadą, jog tai labiausiai išplėtota sritis. Sąveikiai valdžiai reikalinga infrastruktūra sėkmingai vystoma, saugumo klausimai

aktualūs, sąveikumui užtikrinti infrastruktūra taip pat sukurta. Infrastruktūrinę aplinką galima laikyti pakankamai išvystyta, tik ji kol kas nėra tinkamai išnaudojama.

Organizaciniai aspektai

Organizaciniu požiūriu vertinant pokyčius įvykusius per pastarąjį dešimtmetį, galima akcentuoti paslaugų perkėlimą į elektroninę erdvę ir jų teikimą. Institucijos tapo pajėgios teikti paslaugas ne tik tradiciniu būdu, bet ir elektroniniu. Pats paslaugų perkėlimas taip pat buvo grindžiamas organizaciniais sprendimais. Lietuvos Viešojo Administravimo iki 2010 metų strategijoje (2004) nustatyta, kad viešosios ir administracinės paslaugos į internetą perkeliamos laipsniškai – nuo informacinio pobūdžio iki personalizuotų viešųjų ir administracinių paslaugų. Išskiriami 5 viešųjų ir administracinių paslaugų perkėlimo į internetą brandos lygiai:

1. Informacinis lygis – informaciją apie viešąją ar administracinę paslaugą galima rasti viešojo interneto svetainėje;
2. Vienpusės sąveikos lygis – viešojo interneto svetainėje arba viešojo interneto svetainėje suteikiama galimybė vartotojui gauti paraiškos formą (atsisiųsti ją iš interneto svetainės), siekiant pradėti viešosios ar administracinės paslaugos gavimo procedūrą;
3. Dvipusės sąveikos lygis – viešojo interneto svetainėje, suteikiama galimybė vartotojui paraiškos formą užpildyti internete ir ją išsiųsti viešojo administravimo subjektui, tačiau pati viešoji ar administracinė paslauga suteikiama neelektronine forma;
4. Bendradarbiavimo lygis – viešojo interneto svetainėje, suteikiama galimybė vartotojui dalyvauti visame viešosios ar administracinės paslaugos teikime per interneto svetainę;
5. Personalizuotas lygis – viešosios ir administracinės paslaugos elektroniniu būdu teikiamos vartotojui automatiškai panaudojant buvusią vartotojo registraciją ir duomenis apie vartotoją, atsisakius pakartotinio duomenų įvedimo (Viešojo administravimo strategija, 2004).

Organizacinis darbas perkeltant paslaugas tobulintinas. Nors pagrindinės paslaugos perkeltos į elektroninę erdvę jau senokai, kai kurios jų vis dar siekia 1 ar 2 lygį. Ne visos paslaugos iki šiol yra pasiekiamos aukščiausiuoju įmanomu brandos lygiu. Svarbiausias aspektas, privalomas kalbant apie organizacinės aplinkos pritaikymą į vartotojus orientuotų paslaugų kūrimui – „back office“ reorganizacija. Institucijų veikla turi būti organizuojama pasitelkiant kuo daugiau naujų technologijų, leidžiančių kurti besiūles paslaugas ir taip didinti efektyvumą ir orientaciją į vartotojus.

Lietuvoje organizacinė aplinka nėra pakankamai išvystyta. Institucijų funkcijos dubliuojasi, nėra sąveikos tarp duomenų bazių ir informacinių sistemų, trūksta motyvacijos kurti efektyvesnę valdžią ir paslaugas. Lyginant pokyčius nuo tradicinės iki e. valdžios galima daryti prielaidą, jog

pasikeitė tik darbo aplinka, tačiau pats darbo organizavimas kito nežymiai. Vis dar galima pabrėžti mažą lankstumą, silpną reakciją į pokyčius ir vangų prisitaikymą prie jų. Nagrinėjant teorinius sąveikos valdžios įgyvendinimo aspektus Lietuvoje, galima daryti išvadą, kad organizacinė aplinka lyginant su visomis kitomis Lietuvoje gali būti laikoma menkiausiai išplėtotą.

Apibendrinant situaciją Lietuvoje, praktiškai įgyvendinant elementus, būtinus e. paslaugų tobulinimui, galima teigti, jog didžiausias dėmesys skirtas technologiniams ir infrastruktūriniais sprendimams. Remiantis ES rekomendacijomis išplėtotas interneto tinklas, įvykdyti reikšmingi projektai. Didelė dalis paslaugų perkelta į elektroninę erdvę, dalis jų pasiekusios net 5 brandos lygį, deja, yra ir tokių, kurios vis dar informavimo stadijoje. E. valdžia ir e. paslaugos vis dar plėtojamos, tačiau ne visi tikslai sėkmingai įgyvendinami. Neturint pakankamai gerai išvystytų pagrindinių keturių sričių, sudėtinga kalbėti sąveikią valdžią ar besiūles paslaugas. Šį faktą pagrindžia tai, jog vis dar trūksta bendradarbiavimo, nors technologinius sprendimus stengiamasi įgyvendinti kuo geriau, pamiršamas švietimas ir informacinės visuomenės ugdymas. Galima pastebėti suinteresuotumo trūkumą viešųjų institucijų darbuotojų pusėje, kuris savo ruožtu sąlygoja tam tikrą visuomenės apatiją. Lietuvoje žengti gana dideli žingsniai e. valdžios kūrime, tačiau trūksta konkrečių rezultatų. Pamirštama tai, kad geri rezultatai gali būti pasiekti tik turint tam tikrą idėją, vienos krypties požiūrį. Lietuva turi pajėgumų naujovėms įdiegti, tačiau trūksta organizuotumo ir koordinavimo. Projektai pradedami, vėliau pamirštami, po kiek laiko vėl kuriami iš naujo. Toks nesisteminis įgyvendinimas trukdo pasiekti gerų rezultatų. Geriausias sprendimas šiuo metu būtų stebėti pažangesnių šalių veiklas, sekti jų pavyzdžiais ir tokiu būdu stengtis formuoti naujomis tendencijomis pagrįstą valdžią.

2. SĄVEIKIOS VALDŽIOS IR BESIŪLIŲ PASLAUGŲ MODELIS: TENDECIJOS IR YPATUMAI

Vienas iš keturių pagrindinių prioritetų, išdėstytas 2011-2015 metų Europos e. valdžios veiksmų plane skamba taip: „*Teikiant pagal naudotojų poreikius kuriamas ir bendradarbiaujant su trečiosiomis šalimis plėtojamas e. valdžios paslaugas, taip pat suteikus daugiau galimybių naudotis viešąja informacija, padidinus skaidrumą ir nustačius veiksmingų priemonių, kuriomis suinteresuotosios šalys būtų skatinamos įsitraukti į politikos procesą, piliečiams ir įmonėms suteikiama daugiau galių.*“ (E. valdžios veiksmų planas, 2010). Šio tikslo turi siekti visos šalys narės. Akcentuotinas ir temai aktualus e. paslaugų plėtojimas, kuris gali būti vystomas besiūlių paslaugų link. Tai dar labiau patvirtina toliau plane išdėstyta nuomonė, kad valdžios institucijos turi teikti geresnes viešąsias paslaugas naudodamos mažiau išteklių. Visi nurodyti politikos prioritetai padeda siekti šio tikslo, jais vadovaujantis sukuriami naujų ir geresnių bendravimo su piliečiais būdų. Dėl atsiradusių tokių novatoriškų technologijų, kaip į paslaugas orientuota architektūra arba paslaugų „debesys“, taip pat dėl atviresnių specifikacijų, kuriomis sudaromos sąlygos intensyvesniems mainams, pakartotiniam naudojimui ir sąveikumui, IRT gali turėti dar didesnės reikšmės siekiant padidinti viešojo sektoriaus veiksmingumą.

Metodologinėje šio darbo dalyje bus įvertinti kitų šalių sąveikios valdžios diegimo pavyzdžiai. Išskirti privalumai bei trūkumai, tendencijos ir ypatumai, apibendrinti skirtingų šalių technologiniai, infrastruktūriniai, organizaciniai ir socialiniai kriterijai padėsiantys sudaryti tam tikrą gerosios patirties modelį, kuris galėtų būti pritaikomas Lietuvoje ar kitose ne tokiose e. valdžios srityje pažangiose šalyse.

2.1. Šalys pradininkės ir jų suformuotos koncepcijos

Sąveikios valdžios užuomazgos visų pirma ėmė plisti ne Europos šalyse. Dar 2004 metais atsirado vizija, kuri išskaidė sąveikią valdžią į šešis kertinius aspektus (Kaczorowski, 2004):

1. Orientacija į vartotojus;
2. Standartizuota bendra infrastruktūra;
3. „Back-office“ reorganizacija;
4. Valdymas;
5. Naujas organizacinis modelis;
6. Socialinė įtrauktis.

Visi šie elementai nuo pat pradžių buvo laikomi svarbiausiais, siekiant sukurti sąveikią valdžią. Į vartotojus orientuotų suasmenintų paslaugų, įgyvendinamų per sąveikią valdžią ir besiuolės paslaugas, modelio pradininkėmis laikomos Australija ir Naujoji Zelandija. Toliau pateikiama šalių analizė, atliekama atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje išskirtus socialinius, organizacinius, technologinius ir infrastruktūrinius aspektus.

Australija

Australijos valdžia suprato, jog juos supanti aplinka labai dinamiška. Tai, kas nauja šiandien, rytoj jau bus pasenę. Siekdami kuo geriau atsižvelgti į gyventojų poreikius jie kūrė strategijas, kaip e. valdžią paversti sąveikia valdžia, kaip sukurti kuo geresnį modelį, kuris šalies valdymą perkeltų į aukštesnį lygį. Pagrindinėse strategijose buvo siekiami įgyvendinti planai, kurie padėtų sukurti sąveikią valdžią, vienu iš tokių elementų buvo laikytinas paslaugų inovatyvumas. Akcentuotina tai, jog Australijos valdžia vadovavosi nuostata, kad IRT nėra pagalbinė priemonė kuriant valdžią, tai visos valdžios veiksmingumo pagrindas, padedantis teikti paslaugas, informaciją, vykdyti procesus ir užtikrinti transakcijas. Buvo iškelta idėja, kad IRT pagalba tiek kitoms institucijoms, tiek ir visuomenei paslaugas galima teikti besiuoliu būdu. Šis būdas reiškė, kad tinkamai susiejus visas institucijų duomenų bazes informacijos sklaidai nebereikėtų žmogaus įsikišimo. Būtų suformuota tam tikra aplinka, kurioje būtų kaupiama visa informacija, nereikėtų teikti užklausų norint ją pasiekti, o darbuotojams nereikėtų jos siųsti, ji keliautų pati. Šis modelis reiškia, kad IRT sudarytų galimybę paslaugoms susiformuoti pačioms – atlikus užklausą technologijos suformuotų galutinį rezultatą ir jį pateiktų itin greitai.

Nepaisant kardinalių pokyčių paslaugų teikimo srityje, Australijos valdžia siekė gerinti ir valdymą. Jie didelį dėmesį skyrė strategijų kūrimui bei įgyvendinimui. Galima išskirti kelis esminius strateginius Australijos planus, kurie leido sukurti sąveikią valdžią. Visų pirma, tai „Techninio sąveikumo standartai“. Šiame dokumente nustatomi principai ir standartai, koku būdu bus pasiektas besiuolis paslaugų teikimas ir besiuolė informacijos sklaida. Taip pat sukurti identifikavimo, saugos ir sąveikumo standartai, diegiama saugumo infrastruktūra.

Australijos modelis gali būti laikomas vienu iš pirmųjų gerosios praktikos modelių. Galima išskirti kelis etapus, kuriuos sėkmingai įgyvendinę Australai pasiekė gerų rezultatų:

- Visų pirma, prieš pradedant kurti sąveikios valdžios koncepciją, turi būti identifikuotas informacijos, technologijų bei infrastruktūros poreikis.
- Visų antra svarbu pabrėžti, kad technologijos turi būti visa ko pagrindas.

- Galiausiai sąveikios valdžios koncepciją reikėtų formuoti taip, kad būtų planuojama dalintis informacija, nes tik tokiu požiūriu sukurtoje valdžioje pavyktų užtikrinti sąveikumą. Itin akcentuotinas bendradarbiavimas tarp institucijų, interakcijos ir visapusiški mainai.

Australijos modelis atspindi, kad sąveiki valdžia gali būti įgyvendinama per besiuolės paslaugas, o šios gali būti užtikrinamos tik atitinkamoje aplinkoje. Svarbiausi kriterijai, išskirti Australijos sistemoje pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Australijos sąveikios valdžios modelis

Socialiniai aspektai • Visuomenės švietimas (visuomenė turi susitaikyti su greitai plintančiomis IRT); • Visuomenė turi būti demokratiška, turi bendradarbiauti su valdžia; • Valdžia tam, kad patenkintų visuomenės poreikius.	Infrastruktūra • Turi būti sukurta infrastruktūra, leisianti sujungti atskiras institucijas į vieną tinklą; • Būtina užtikrinti informacijos saugumą.
Technologijos • Kiekviena institucija turi užtikrinti efektyviausią funkcijų atlikimą; • Vartotojų pasitenkinimas gali būti pasiektas tik panaudojus daugiakanalį paslaugų teikimą; • Besiuolis paslaugų teikimo modelis.	Organizaciniai aspektai • Turi būti sukurta aiški sistemos vizija; • Naujai sistemai būtinas naujas, poreikius patenkinantis, valdymo stilius; • „Back office“ reorganizacija; • Ypač akcentuotinas organizacinis sąveikumas (svarbiausias kriterijus).

Šaltinis: Sudaryta pagal Halligan J; Moore T., 2005

Apibendrinant Australijos modelį galima teigti, jog svarbiausias kriterijus – technologijos ir infrastruktūra. Viskas, kas pasiekta, buvo kuriama remiantis technologijomis. Geroji patirtis, kuri galėtų būti perimta iš Australijos yra ta, kad technologijos nėra pagalbinis įrankis, tai visos valdžios pamatas. Sunkiausiai įgyvendinama sritis Australijoje – organizacinės aplinkos kūrimas. Nors pilnai įgyvendintos technologijos, sukurta reikiama infrastruktūra, išvystyta socialinė aplinka, tačiau susidurta su organizacinio sąveikumo problemomis. Sunkiausiu elementu išskiriamas organizacinis institucijų sujungimas į vieną visumą. Australijos modelis įrodo, jog viena neišbaigta sritis gali kelti

problemų, nepaisant visų kitų sričių tobulumo. Iki visiškai funkcionuojančio sąveikios valdžios modelio bei besiuilių paslaugų teikimo, Australijai lieka tik sustiprinti organizacinę sąveikumą, tai yra suderinti viešųjų institucijų veiklą.

Naujoji Zelandija

Naujojoje Zelandijoje sąveikios valdžios koncepcija akcentavo kitus dalykus (žr. 3 lentelę). Siekiamybės išliko tos pačios, tačiau skyrėsi įgyvendinimo modelis. Naujojoje Zelandijoje nebuvo iškeltos besiuilės tendencijos. Valdžios manymu, sąveikią ir į visuomenės poreikius orientuotą valdžią galima sukurti pasitelkus tris pagrindinius komponentus: bendrą infrastruktūrą, pakartotinę informacijos panaudojimą bei nacionalinę viešųjų paslaugų portalą. Naujosios Zelandijos pradinis sąveikios valdžios modelis neįtikina savo ypatingumu. Bendra infrastruktūra gali nulemti informacijos perdavimą, informacijos pakartotinis panaudojimas taip pat skatina sąveikumo įgyvendinimą. Portalas turi privalumų, jis suteikia vartotojams galimybę gauti kokybiškas ir greitas paslaugas, tačiau pats paslaugų įgyvendinimo sprendimas neatitinka šiuolaikinių technologijų suteikiamų galimybių.

3 lentelė. Naujosios Zelandijos sąveikios valdžios modelis

Socialiniai aspektai • Į vartotojus orientuotos paslaugos; • Demokratiškumo ir bendradarbiavimo stiprinimas.	Infrastruktūra • Infrastruktūra, leisianti užtikrinti sąveikumą tarp institucijų.
SĄVEIKI VALDŽIA NAUJOJOJE ZELANDIJOJE	
Technologijos • Kiekviena institucija turi užtikrinti efektyviausią funkcijų atlikimą; • Vartotojų pasitenkinimas, pasiektas teikiant paslaugas kontaktinio centro pagalba. • Galimybės informacijos kaupimui bei pakartotiniam jos panaudojimui.	Organizaciniai aspektai • Kokybiškos e. paslaugos; • Paslaugų teikimas trimis lygiais (federalinių, valstijos ir vietos) • Savarankiškos institucijų duomenų bazės, paslaugų teikimas priskiriamas atitinkamoms institucijoms.

Šaltinis: Sudaryta pagal Millar L., 2004

Nors Naujoji Zelandija laikoma sąveikios valdžios viena iš pradininkių, ji gali pasidalinti tik sąveikumo stiprinimo patirtimi, tačiau besiuilių paslaugų teikimas neakcentuotinas šios šalies

strategijose. Šis modelio trūkumas lemia, jog vis dažniau kyla klausimas, ar viešosios paslaugos patenkina vartotojų poreikius. Naujojoje Zelandijoje iš dalies sukurta palanki aplinka sąveikiai valdžiai, todėl galima daryti išvadą, kad reorganizavus „back office“, sujungus institucijų duomenų sistemas į vieną visumą, galima būtų plėtoti besiuolį paslaugų teikimo modelį. Naujojoje Zelandijoje išvystyta technologinė ir infrastruktūrinė sritys, tačiau silpnai plėtojama socialinė ir organizacinė aplinka.

Australijos ir Naujosios Zelandijos modeliai leido plėtoti sąveikios valdžios ir besiuolių paslaugų koncepcijas. Šiose šalyse taip pat buvo padėtas pagrindas į vartotojus orientuotoms suasmenintoms paslaugoms. Pasinaudojusios jų praktikomis kitos šalys galėjo svarstyti būtinus pokyčius valdymo srityje.

2.2. *Geroji praktika pagal Jungtines Tautas*

2012 metais Jungtinių Tautų atliktame tyrime išskiriamos daugiausiai sąveikios valdžios ir besiuolių paslaugų teikimo srityje pasiekusios šalys. Trumpai išdėstomi akcentai, kaip šalyse panaudotos technologijos siekiant efektyviausių rezultatų. Labiausiai pabrėžiamas šalių gebėjimas integruoti institucijų duomenų bazes bei informacines sistemas. Dėmesys kreipiamas į e. paslaugų pasiekiamumą per vieną kontaktinį centrą. Kaip labiausiai pažengusios išskiriamos šios šalys: JAV, Singapūras, Korėja, Kanada, Didžioji Britanija, Bahreinas, Suomija, Švedija, Estija.

Jungtinių Tautų atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad Europos e. valdžios išsivystymo lygis beveik 50 procentų didesnis nei viso pasaulio (United Nations, 2012). Pirmaujančiomis šalimis Europoje laikoma Nyderlandai, Didžioji Britanija, Danija, Prancūzija, Švedija.

2012 metų tyrimas orientuojasi į sąveikios valdžios atsiradimą ir į progresą paslaugų teikimo srityje. Pagrindiniu trukdžiu e. valdžios vystymuisi laikoma viešojo sektoriaus institucijų fragmentacija. Pabrėžiama, jog, visų pirma, visos biurokratinės ir hierarchinės struktūros turi būti pakeistos. Vietoj jų privalo atsirasti struktūra, sujungianti visas institucijas tiek vertikalčiai, tiek ir horizontalčiai. Tik „vieno langelio“ principu veikianti platforma gali užtikrinti į vartotojus orientuotos, skaidrios ir atskaitingos valdžios atsiradimą. Šių permainų rezultatas turi būti į vartotojų poreikius orientuotų besiuolių paslaugų atsiradimas.

Toliau pateikiamos šalių, vystančių į vartotojus orientuotas suasmenintų paslaugų, įgyvendinamų per sąveikią valdžią ir besiuoles paslaugas, koncepcijos pagrįstos modeliais. Korėja, Nyderlandai ir Danija gali būti laikomos geraisiais pavyzdžiais visoms kitoms šalims.

Korėja

Korėjoje priešingai nei Australijoje buvo teigiama, kad technologijos yra tik priemonė, valdžia yra pamatas sėkmingam visa ko formavimui. Korėjos viešųjų paslaugų teikimo modelis yra labai įdomus, ši šalis palaipsniui plėtojo paslaugų teikimą, kol pasiekė labai aukštų rezultatų. Pats pirmasis žingsnis, žengtas šalyje, buvo institucijų duomenų bazių integracija ir sujungimas. Šis sprendimas nulėmė, kad buvo įgyvendintos efektyvios paslaugos, nes visa informacija buvo kaupiama internete, institucijos ja dalinosi, o visuomenė gaudavo reikalingą rezultatą vienu veiksmu. Korėjoje buvo puikiai susitvarkyta su visuomenės įtraukimu, gerai išplėtotą infrastruktūrą įtraukusi net ir labiausiai nutolusius regionus (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Korėjos sąveikios valdžios modelis

Socialiniai aspektai	Infrastruktūra
• Į vartotojus orientuotos paslaugos; • Visuomenės dalyvavimas valdyme; • Geriausia pasaulyje skaitmeninė valdžia žmonių gyvenimuose; • Investicijos į projektus; • Privataus ir viešojo sektoriaus partnerystė; • E. dalyvavimas.	• Išplėtotą infrastruktūrą visoje šalyje (įtraukti net ir labiausiai nutolę regionai); • Socialinės atskirties mažinimas; • Realio laiku veikiantis saugumo tinklas.
SĄVEIKI VALDŽIA KORėjoJE	
Technologijos	Organizaciniai aspektai
• Sparčiojo interneto tinklai; • Sistemingas darbo vietų kompiuterizavimas; • Daugiakanalis paslaugų teikimas vieno langelio principu; • Besiūlis paslaugų teikimas per „On-Nara“ sistemą.	• Aiški sistemos vizija; • Paslankūs valdžios procesai • „Back office“ reorganizacija; • Organizacinio sąveikumo sustiprinimas; • Strateginio planavimo įrankis – organizacijos architektūra; • Valdymo ir organizavimo pokyčiai.

Šaltinis: Sudaryta pagal „Master plan for the next generation e - government in Korea.“, 2007

Visą Korėjos e. valdžios raidą galima padalinti į tris etapus (Tikhomirov, 2012):

1. 1987-2002 m. E. valdžios infrastruktūros plėtra. Pradėtas verslo procesų kompiuterizavimas, kuriami sparčiojo interneto tinklai, į elektroninę erdvę perkelta 11 sričių piliečiams.

2. 2003-2007 m. Pilnavertis e. valdžios įgyvendinimas. Šiuo etapu vyko e. paslaugų ekspansija. Svarbiausia tai, jog visų institucijų duomenų bazės buvo sujungiamos tarpusavyje, kad vyktų informacijos ir procesų sklaida.

3. 2008-2012 m. Tolesnis e. valdžios progresas. Šiuo etapu Korėja sukūrė besiūlių paslaugų modelį. Valdžia buvo grindžiama orientacija į vartotoją, taip pat itin akcentuoti saugumo klausimai, bei plėtojamos galimybės visas reikiamas valdžios paslaugas gauti realiu laiku, taip pat realiu laiku dalyvauti visuomenės valdyme.

Trečiasis Korėjos etapas įtvirtinamas naujoje strategijoje (2007) „Pagrindinis planas, kuriant naujos kartos e. valdžią“. Ši strategija buvo ruošama konsultuojantis su viešojo administravimo institucijų, privataus sektoriaus bei akademinės visuomenės ekspertais ir interesų grupių lyderiais. Strategijos vizija – geriausia pasaulyje skaitmeninė valdžia žmonių gyvenimuose. Strategijos siekiai: parengti infrastruktūrą, reikalingą valdžios tobulinimui, plėtoti ir vystyti e. paslaugas piliečiams ir verslui, stiprinti technologinę ir institucinę infrastruktūrą e. valdžios plėtojimui bei realizuoti geriausią pasaulyje e. valdžią. Siekdama realizuoti užsibrėžtus tikslus, Korėjos valdžia strategijoje išskyrė 4 pagrindinius geros valdžios komponentus (Master plan in Korea, 2007):

1. Paslaugų visuomenei integravimas į vieną bendrą sistemą, tam, kad būtų sukurtas besiūlių paslaugų modelis, orientuotas į piliečių ir verslo lūkesčius. Norint įgyvendinti šią sistemą, didžiausi akcentai buvo dedami į visuomenės įtraukimą, kuris leistų sužinoti poreikius ir juos efektyviau patenkinti. Taip pat skatinamos investicijos į projektų rengimą, paslaugų teikimo kanalų plėtojimą. Užsibrėžtas siekis sukurti aplinką, tai yra tam tikrą erdvę, kurioje egzistų visų viešojo sektoriaus institucijų ir privataus sektoriaus organizacijų duomenų bazės. Priėjimas būtų organizuojamas per vieną langelį, tai yra tam tikrą portalą, kuriame pateikus užklausas, paslaugos būtų įgyvendinamos sąveikaujant duomenų bazėms, ir tokiu būdu būtų užtikrintos aukšto lygio besiūlės paslaugos.

2. Sumani paslaugų administravimo sistema, orientuota į besiūles paslaugas visuomenei, įgyvendinta per besiulę arba kitaip visiškai integruotą įvairių institucijų duomenų mainų sistemą. Šis siekis būtų įgyvendinamas pasitelkus technologijų teikiamomis galimybėmis. Technologinis sprendimas – „On-Nara“ sistema, skaitmeninis informacijos tinklas. Ši sistema bus naudojama kaip bazė, kurioje susijungs visų lygmenų valdžios institucijų duomenų bazės bei jose kaupiama informacija. „On-Nara“ sistema sujungs atskiras bei pavienes sistemas į vieną tinklą, ir užtikrins besiūlius tarpusavio duomenų mainus.

3. Realio laiku veikiantis viešasis saugumo tinklas, užtikrinantis apsaugą nuo įvairių socialinių pavojų, kurie gali būti sutinkami naudojanti nauja sistema. Šio tinklo pagalba bus vystomas nacionalinis saugumas bei duomenų apsauga. Nustatyta, jog būtina stiprinti saugumo aspektų stebėjimą. Vis daugiau informacijos perkeliama į elektroninę erdvę svarbu užtikrinti, jog

naudojimas ja būtų teisėtas. Šio elemento įgyvendinimas užtikrintų realias galimybes sukurti naują saugių paslaugų kanalą, pagrįstą mobiliosiomis technologijomis.

4. Sustiprinta fundamentali e. valdžios infrastruktūra, leidžianti saugiai keistis informacija, užtikrinanti informacijos aktualumą bei teisingumą. Šio elemento įgyvendinimas užtikrintų „visur esančių“ paslaugų atsiradimą. Standartizavus elektroninius tinklapius, sukūrus mobiliąsias platformas paslaugoms gauti, būtų įgyvendintas paslaugų daugiakanališkumo principas, užtikrinantis galimybes paslaugas pasiekti bet kada, bet kur ir bet koku palankiausiu būdu.

Korėjoje ši strategija patvirtinta dar 2007 metais. Tai, kad šiuo metu šalis pagal e. valdžios kriterijus yra viena iš lyderiaujančių pasaulyje įrodo, jog pačiu laiku buvo susisteminta informacija, priimti tinkami sprendimai, kurie šaliai padėjo pasiekti aukščiausių rezultatų. Remiantis Korėjos patirtimi galima išskirti, jog **infrastruktūra, saugumas, technologijomis paremtų platformų, sistemų bei tarp sistemų atsirandančių ryšių besiūliškumo įgyvendinimas, sąveikumu grindžiama valdžia yra sėkmingo e. valdžios plėtojimo kriterijai**. Itin akcentuotinas kruopštus planavimas ir strategijų rengimas, pagrindžiant kiekvieną įgyvendinimo etapą. Korėjoje nuo paprastų prie besiūlių paslaugų teikimo modelio buvo pereita greičiau nei per ketverius metus, tad galima daryti išvadą, jog sėkmingas planavimas bei atsakingas planų realizavimas yra visos sistemos kūrimo pagrindas, ir turi būti laikomas pamatiniu žingsniu kuriant sąveikią valdžią ir diegiant besiūles paslaugas.

Daugelis pasaulio šalių šiuo metu yra viešojo sektoriaus transformacijos procese. Tokios iniciatyvos atsiranda siekiant sukurti sąveikią valdžią ir formuoti besiūlius tarp institucijų atsirandančius ryšius. Šiems tikslams įgyvendinti yra kuriami planai, ilgalaikės strategijos, kurios tampa pagrindu plėtojant e. valdžią. Organizacijų architektūra (*angl. Enterprise architecture*) yra pagrindinis strateginio planavimo įrankis, padedantis sukurti ryšius, užtikrinti sąveikumą tarp institucijų ir vykstančių procesų ir tokiu būdu sukurti sąveikią valdžią ir pagerinti viešųjų e. paslaugų teikimą visuomenei. Sąveiki valdžia turi būti suvokiama, kaip valdžia, kurios institucijos ir jose vykstantys procesai siejami tarpusavyje ignoruojant realias sąsajas. Visi procesai vyksta savaime, dingsta ribos ir išnyksta visos matomos gijos.

Organizacijos architektūra apibrėžia ją sudarančių informacinių sistemų, procesų, struktūrinių padalinių ir žmonių, kaip vienos visumos, funkcionavimą. Plėtojant e. valdžią itin svarbu atsižvelgti į šį elementą, padedantį suformuoti teisingus planus ir strategijas (Saha, 2010). Korėja gali būti laikoma didžiausiu pavyzdžiu, kaip suderinus architektūrą, investavus į technologijas ir infrastruktūrą, galima pasiekti geriausių rezultatų.

Korėja 2010 ir 2012 metų Jungtinių Tautų organizuojamose apžvalgose buvo įvertinta pirmosiomis vietomis. Šis rodiklis leidžia daryti išvadą, jog Korėjos vykdoma politika plėtojant e. valdžią bei e. paslaugas organizuojama tinkamai ir gali būti sektinu pavyzdžiu kitoms šalims.

Nyderlandai

Nyderlandai pasaulio mastu užima antrąją vietą po Korėjos, Europoje ji pirma pagal e. valdžios išsivystymo lygį (United Nations, 2012). Nyderlanduose tobulinant e. valdžią pasirinktas modelis, kuris akcentuoja infrastruktūros, technologijų ir organizacinius aspektus. Kaip rodo tyrimai, šalies gyventojų socialinis įtraukimas yra pakankamai aukšto lygio. Internetu naudojasi 90 procentų šalies gyventojų, o tai leidžia manyti, jog papildomų pastangų ugdant visuomenę nereikia.. Būtent šioje šalyje išvystyta tiek infrastruktūra, tiek technologijos. Šalis gali būti laikoma pavyzdine dėl siekių suderinti visas sferas, sudarančias aplinką, formuojančią efektyvesnę ir į vartotojus orientuotą valdžią (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Nyderlandų sąveikios valdžios modelis

Socialiniai aspektai	Infrastruktūra
• Orientacija į vartotojus; • Sąveikumo užtikrinimas; • Kokybiškos e. paslaugos; • E. dalyvavimas.	• Technologinės infrastruktūros plėtra; • Saugumas ir patikimumas.
Technologijos	Organizaciniai aspektai
• Sparčiojo interneto tinklai; • E. identifikacija; • Duomenų kaupimo galimybės pakartotiniam jų panaudojimui.	• Pakankamas finansavimas; • Vadovavimo stiprinimas; • Bendradarbiavimas tarp valdžios lygių. • Viešojo sektoriaus modernizavimas, siekiant išvengti funkcijų dubliavimosi.

Šaltinis: Sudaryta pagal OECD, 2007

Nyderlandų sąveikios valdžios modelis daugeliu aspektų panašus į Korėjos modelį. Pagrindinis pažymėtinas skirtumas – besiūlių paslaugų modelis. Nyderlanduose šiam modeliui nėra skiriama daug dėmesio, tačiau akcentuojamas duomenų kaupimas pakartotiniam panaudojimui. Šis sprendimas leidžia manyti, jog šalyje svarstoma paslaugų platformos perspektyva, tik ji nėra konkretizuojama. Apibendrinant galima teigti, jog silpniau e. valdžios srityje pažengusioms šalims reikėtų vadovautis Nyderlandų pavyzdžiu, nes Korėja, nepaisant Jungtinių Tautų vertinimų, galėtų

būti laikoma daug pažangesne šalimi. Tokią išvadą leidžia daryti 2012 metais pasirodžiusi informacija, jog įgyvendinusi sąveikią valdžią, Korėja jau svarsto naujus prioritetus ir iki 2015 metų ketina sukurti naują koncepciją paremtą „išmaniają e. valdžią“ (angl. *smart e-government*) (National Information Society Agency, 2012).

Danija

Danija pasaulio mastu užima ketvirtąją vietą, Europoje ji trečia pagal e. valdžios išsivystymo lygį. Danijoje kaip ir Nyderlanduose požiūris labai panašus, akcentuojamos technologijos ir infrastruktūra. Šio modelio suvokimas gali būti siejamas su idėja, jog kartais paslauga negali būti suteikiama vienoje institucijoje, tad būtina susieti visų institucijų informacinės sistemas, kad informacija būtų lengvai ir greitai pasiekiamą. Danija išskirtinė savo požiūriu į mobiliąsias technologijas. Ši sritis vis labiau populiarėjanti, tad siekiama plėtoti infrastruktūrą ir skatinti daugiakanalį paslaugų teikimą (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Danijos sąveikios valdžios modelis

Socialiniai aspektai	Infrastruktūra
• Orientacija į vartotojus; • Kokybiškos e. paslaugos.	• Nacionalinės infrastruktūros plėtra; • Mobiliųjų technologijų infrastruktūros plėtra.
Technologijos	Organizaciniai aspektai
• Integruota paslaugų sistema; • Daugiakanalio paslaugų teikimo modelio įgyvendinimas; • Bendrų standartų naudojimas.	• Paslaugų teikimo decentralizacija; • Tarpinstitucinis planavimas; • Funkcijų pasidalijimas.

Šaltinis: Adaptuota pagal OECD., E-government studies – Denmark, 2010

Danija išsiskiria tuo, kad didelį dėmesį skiria organizaciniam aspektui. Vystant e. valdžią danai akcentuoja, jog svarbiausia yra pokyčiai valdyme, jog neįmanoma naujo modelio įdiegti ant seno valdymo pamatų. Svarbi decentralizacija, pasireiškianti per daugiapakopį valdymą. Funkcijų pasidalijimas – svarbus uždavinys, leidžiantis formuoti kitokią valdymo struktūrą, paskirstyti galias ir kompetencijas.

Danijoje kuriamas holistinis požiūris į pokyčius, suvokiama, kad plėtojant tik kelias sritis, gerų rezultatų pasiekti neįmanoma.

Apibendrinant užsienio šalių gerąją praktiką, galima daryti išvadą, jog nėra vieno teisingo ir visoms šalims tinkamo modelio. Vienos jų yra labiau pažengusios e. valdžios srityje, yra susikūrusios pamatus naujovėms įgyvendinti. Kitoms šalims truputį sudėtingiau - trūksta lėšų, idėjų, specialistų, galinčių suformuoti koncepcijas. Europa smarkiai pažengusi e. valdžios srityje, didžioji dalis šalių patenka į pirmąjį dvidešimtuką, pasaulio mastu labiausiai išsiskiria Korėja. Gerosios praktikos šalių analizė patvirtina, kad infrastruktūra, technologijos, organizaciniai aspektai bei socialinis požiūris – keturi kertiniai elementai, kurių visapusiškas įgyvendinimas gali užtikrinti sąveiką, į vartotojų poreikius orientuotą valdžią.

2.3. *Sąveikios valdžios bendrasis modelis*

Sąveiki valdžia gali būti užtikrinta tik tuo atveju, kai įgyvendinami visi svarbiausi technologiniai, socialiniai, organizaciniai ir infrastruktūriniai sprendimai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Sąveikios valdžios teorinis bendrasis modelis



Šaltinis: sudaryta pagal teisės aktus ir dokumentus

Priklausomai nuo srities įgyvendinimo lygio galima vertinti, kokiose sferose reikia didesnio indėlio siekiant efektyvesnės sąveikios valdžios bei besiūlių paslaugų modelio įgyvendinimo. Kiekviena lentelėje minima sritis pasižymi išskirtiniais bruožais:

- **Socialiniai aspektai.** Ši sritis apima visuomenę, verslo subjektus, viešojo sektoriaus darbuotojus. Vykdam socialinės aplinkos plėtrą svarbiausia išugdyti visų subjektų kompetencijas, sudaryti visapusiškas galimybes dalyvauti.
- **Infrastruktūra.** Šioje aplinkoje svarbiausia sukurti visas galimybes prieigai prie interneto, įgyvendinti jo infrastruktūrą, itin aktualu užtikrinti saugumą ir panaikinti socialinę atskirtį.

- **Technologijos.** Šioje srityje svarbiausias dėmesys skiriamas technologinės bazės sukūrimui, IRT pritaikymui, sąveikumo tarp technologijų įgyvendinimui.
- **Organizaciniai aspektai.** Ši sritis pasižymi tinkama vizijos suformavimu ir jos įgyvendinimu. Taip pat svarbu vadovavimo pokyčiai, pagrįstas ir paskirstytas finansavimas. Ne mažiau aktualu sudarytos galimybės valdyti ir tinkamai panaudoti resursus.

Apibendrinant galima teigti, kad nėra vieno teisingo ir visoms šalims tinkamo modelio. Kokius žingsnius reikia atlikti toliau, sprendžia kiekviena šalis individualiai, įvertinusi esamą padėtį. Akcentuotina tik tai, kad net pasiekus geriausią rezultatą bet kuriose trijose srityse, tačiau pamiršus ketvirtąją, sąveikos valdymo įgyvendinti nepavyks, nes jis reikalauja išbaigtumo ir sričių suderinamumo. Šio darbo tikslas yra išanalizuoti sąveikos valdžios ir besiuolių paslaugų diegimo aspektus Lietuvoje, tam būtina įvertinti, kokį lygį Lietuva šiuo metu yra pasiekusi, ir kokius pokyčius turi atlikti siekdama įdiegti sąveikią valdžią.

3. SĄVEIKIOS VALDŽIOS IR BESIŪLIŲ PASLAUGŲ MODELIO DIEGIMO GALIMYBĖS LIETUVOJE

Prieš pradedant nagrinėti, kokias galimybes turi Lietuva, pasinaudojusi užsienio šalių gerąja patirtimi diegiant sąveikios valdžios modelį, pasireiškiantį per besiūlių paslaugų teikimą galima paminėti, jog teorinių aspektų valdžios iniciatyvose yra. Informacinės visuomenės plėtros 2011-2019 metų programos projekte galima aptikti tam tikrų nuorodų į sąveikios valdžios ir „besiūlių“ paslaugų kūrimo tendencijas. Skiriami trys prioritetai: „Lietuvos gyventojų gebėjimų naudotis IRT didinimas, elektroninio turinio ir paslaugų plėtra bei jų naudojimo skatinimas, IRT infrastruktūros kūrimas“. Didžiausių vilčių teikia antrasis, jo įgyvendinimo tiksluose ir uždaviniuose pabrėžiamas siekis „kuo daugiau viešųjų ir administracinių paslaugų perkelti į elektroninę erdvę, **užtikrinant kompleksinį paslaugos teikimo pertvarkymą ir siekiant, kad paslaugos būtų teikiamos centralizuotai**“ (Informacinės visuomenės plėtros programa, 2011). Taip pat akcentuotinas ir infrastruktūros plėtojimas, kuris irgi svarbus kalbant apie sąveikios valdžios kūrimą. Tačiau sudėtinga vertinti šiuos ketinimus, nes maža to, kad jie tik teoriniai, tačiau kartu iki šiol net nepatvirtinti. Lietuvos situacija yra ištisai sudėtinga: sąveikumo trūksta, e. paslaugos nėra pilnai įgyvendintos, kiekviena institucija dirba sau, dėl to nepasiekiamas efektyviausias rezultatas. Galima išsikirti finansinius, kompetencijos ar motyvacijos trūkumo elementus, kaip pagrindinius veiksnius, dėl ko e. valdžios plėtra šiuo metu gali būti laikoma tobulintina.

Sąveikios valdžios modelis plėtojantis „besiūlių“ paslaugų teikimą turi būti įgyvendinamas visose šalyse. Deja, tai įmanoma, tik tuomet, kai jau egzistuoja aukštos kokybės paslaugos, kai skatinamos inovacijos ir vykdomos investicijos. Ne visos šalys turi realių galimybių įgyvendinti šiuos tikslus.

Pasaulio mastu Lietuva pagal e. valdžios išsivystymo lygį užima 29 vietą. E. valdžios indeksas Lietuvoje – 0,7333, kai tuo metu pasaulio vidurkis siekia tik 0,4882. Jungtinių Tautų vykdyto tyrimo metu paaiškėjo, kad Lietuva patenka tarp šalių padariusių pažangą. Tyrime teigiama, kad Lietuvos e. paslaugų portalas „e. valdžios vartai“ buvo patobulintas, siekiant diegti besiūlių paslaugų modelį. Minima, jog turinys pateikiamas tiek anglų, tiek ir lietuvių kalbomis, „e. valdžios vartai“ pristato 211 pirmojo, 167 antrojo, 33 trečiojo ir 12 ketvirtojo lygio paslaugų.

Lietuvos įvertinimas šiek tiek stebina. Išnagrinėjus portalą galima pastebėti, kad į anglų kalbą išversti tik paslaugų pavadinimai, aprašymas - tik lietuvių kalba. Siekiant gauti paslaugą, nuorodų pagalba nukeliama į atsakingų institucijų tinklapius, kuriuose anglų kalba taip pat silpna.

Užsienio kalba kalbančiam asmeniui pasirinktą paslaugą užsisakyti būtų sudėtinga dėl kalbos barjero. Pats portalas taip pat neatrodo pasirengęs besiūlių paslaugų modeliui. Jis daugiausiai sujungtas su atitinkamų institucijų internetiniais portalais, o tai iš esmės tik palengvina paiešką, nes nurodo atitinkamą instituciją, tačiau neatspindi besiūliškumo.

Jungtinių Tautų tyrimas parodo, kad Lietuva vertinama palankiai. Tai leidžia daryti išvadą, jog Lietuvoje iš tiesų sukurta palanki aplinka, tačiau ji nėra tinkamai išnaudojama. Tyrimo metu siekiama įvertinti, kokios priežastys lemia, kad Lietuvoje kol kas nėra sąveikios valdžios bei besiūlių paslaugų. Taip pat bus siekiama įvertinti, kokių pokyčių reikėtų ir koku būdu jie galėtų būti įgyvendinti, kad Lietuva galėtų vadintis besivystančia e. valdžios srityje.

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimas „Sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų diegimo galimybės Lietuvoje“

Darbe keliama valdžios institucijų galimybių ir kompetencijos trūkumo, formuojant sąveikią valdžią ir kuriant į vartotojus orientuotas besiūles paslaugas Lietuvoje, problema. Praėjusioje darbo dalyje buvo prieita išvada, jog Lietuvai, siekiant užtikrinti naujos valdžios modelio įgyvendinimą, reikia akcentuoti būtinus pokyčius infrastruktūrinėje, socialinėje, technologinėje bei organizacinėje srityse.

Pagrindinis tyrimo tikslas yra išanalizuoti sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų diegimo galimybes ir iššūkius Lietuvoje. Siekiant suprasti galimybes svarbu akcentuoti, kokių rezultatų Lietuva yra pasiekusi ir kokius procesus dar turi įgyvendinti. Kiekviena iš išskirtų sričių yra gana plati, tad svarbu tinkamai įvertinti tiriamus reiškinius ir tinkamai juos interpretuoti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išskirti tyrimui svarbias institucijas ir suformuoti tyrimo kriterijus.
2. Pritaikyti sąveikios valdžios modelį Lietuvai ir išanalizuoti jį ekspertinės apklausos metu.
3. Atlikti tyrimo rezultatų analizę ir įvertinti esamą situaciją Lietuvoje, nustatyti naujo modelio diegimo galimybes bei problemines kryptis, tendencijas ir ypatumus.

Tyrimo objektas yra sąveiki valdžia įgyvendinama per besiūles paslaugas.

Tyrimo metodų pasirinkimo pagrindimas. Atliekant tyrimą remiamasi kokybinių tyrimų metodais. Kokybinių tyrimų metodai yra lankstūs, nes orientuojasi į interpretaciją - o ne į matavimus, į procesą - o ne į išvadą, atkreipia dėmesį į situacijos ir elgesio ryšį, kuris daro didžiausią įtaką patirties formavimui. Kokybiniai tyrimų metodai gilinasi į daiktų ir reiškinių kilmę dėl to gali būti pritaikomi siekiant suformuoti naują sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų koncepcijos modelį Lietuvoje. Kokybinių tyrimų skiriamųjų bruožų analizė leidžia juos apibūdinti

kaip sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą (Kardelis, 2005). Kokybinio tyrimo metodologija grindžiama interpretacine paradigma. Remiantis interpretaciniu požiūriu galima teigti, jog iškelta problema gali būti supaprastinta iki pamatinių elementų, tikintis atskleisti racionalius principus, būtinus tiriamajam reiškiniui suprasti. Privaloma įžvelgti esmę, slypinčią už kasdienio gyvenimo detalių. Svarbu išnagrinėti objekto sandarą be išankstinės nuomonės apie jį. Būtent ši paradigma leidžia į sąveikos valdžios ir besiūlių paslaugų perspektyvą žvelgti iš teigiamos pusės, o interpretuojant atliktus veiksmus ir svarstant galimybes vertinimus atlikti neturint iš anksto sudarytos nuomonės, dėl to galima užtikrinti duomenų patikimumą. Darbe atliekamo tyrimo metu pati sąveikos valdžios bei besiūlių paslaugų koncepcija supaprastinama iki jai įtaką galinčių padaryti keturių sferų. Kiekvienos šios sferos detalus išnagrinėjimas leidžia suformuoti visą bendrą požiūrį į sąveikią valdžią, bei pačią sąveikos valdžios koncepciją. Nagrinėjama sąveikos valdžios sandara, nustatoma kokios sritys gali būti laikomos svarbiausiomis ir interpretuojami gauti rezultatai formuojant modelį, kurį galima pritaikyti Lietuvoje.

Analizuojant ir stengiantis įvertinti visiškai naują ir mažai nagrinėtą sritį, būtina tinkamai pasirinkti tyrimo metodus, kurie geriausiai atskleistų esamą situaciją. Šiuo atveju, nagrinėjant sąveikos valdžios ir besiūlių paslaugų modelio diegimo galimybes ir iššūkius Lietuvoje, pagrindinis tyrimo metodas, kuris padėtų įvertinti esamą situaciją gali būti apklausa, kurio metu turėtų būti išsiaiškinta nuomonė. Viešojo nuomonė šiuo atveju neatskleistų konkrečių faktų, nes pati sąveikos valdžios ir besiūlių paslaugų koncepcija kol kas nėra suformuota. Dėl šios priežasties tyrimas atliekamas apeinant populiariausią tyrimo metodą anketavimą, o esamai situacijai atskleisti pasirenkama ekspertų apklausa.

Tyrimo metodas – atvejo analizė atliekama pasitelkiant **pusiau struktūrizuotą giluminį interviu**. Pagal tikslinę paskirtį interviu skirtas išsiaiškinti nuomonę apie sąveikos valdžios ir besiūlių paslaugų diegimo galimybes Lietuvoje. Apklausiamieji subjektai – ekspertai, kurie dėl savo patirties turi didžiausią kompetenciją kalbėti apie tiriamą problemą. Siekiant susiformuoti įvairiapusę ekspertų nuomonę apklausiami įvairių sričių kompetentingi specialistai. Interviu metu siekiama apimti konkrečių temų sąrašą, tai yra sudaromi kartiniai klausimai, tačiau kartu paliekama galimybė juos pakoreguoti, papildyti (Tidikis, 2003).

Tyrimo eiga. Atrenkant ekspertus visų pirma buvo iškirtos pagrindinės su sąveikos valdžios ir besiūlių paslaugų įgyvendinimu susijusios institucijos. Atrinkti 5 kompetentingiausi ekspertai, kurie išreiškė savo nuomonę iš anksto sudarytų pagrindinių klausimų temomis, kurios interviu metu buvo papildomos. Atliekant tyrimo rezultatų analizę buvo nuspręsta ekspertų

neatskleisti. Jų nuomonė kai kuriais klausimais buvo gana kritiška, tad siekiant užtikrinti atsakomybę prieš ekspertus ir jų nuomonę, jie nebus įvardijami.

Tyrimo metu siekiama sužinoti:

- Ar Lietuvos specialistai yra susipažinę su sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų koncepcija.
- Kokie pagrindiniai iššūkiai (probleminės sritys) galintys trukdyti sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų atsiradimui gali būti išskiriami.
- Kokie sprendimai kliūtims įveikti turi būti suformuoti ir kas šios atsakomybės turi imtis.
- Kokių priemonių turi būti imtasi tam, kad būtų suformuota sąveikios valdžios įgyvendinimui reikalinga aplinka ir kas už suformavimą turi būti atsakingas.
- Kokius Lietuvoje įgyvendintus sprendimus judant link sąveikios valdžios galima išskirti kaip sėkmingai išvystytus. (Kokie aspektai galėtų būti pavyzdžiu kitoms atsiliekančioms šalims)

Giluminio interviu metu nagrinėjamos 5 pagrindinės sritys:

1. Socialinės aplinkos formavimas – Kas įgyvendinta ir ko reikia pasiekti socialinėje srityje?
2. Technologinės aplinkos formavimas – Kokios esamos technologijos gali būti panaudojamos ir kokių jų dar reikėtų įdiegti norint užtikrinti besiuilių paslaugų modelio įgyvendinimą?
3. Infrastruktūrinės aplinkos formavimas – Ar esama infrastruktūra pakankama norint užtikrinti sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų sėkmingą vystymą, ar ją, remiantis užsienio šalių patirtimi, reikėtų nuolatos plėtoti?
4. Organizacinės aplinkos formavimas – Kas turi būti įgyvendinta reorganizuojant „back office“, kokie pokyčiai vadovavime turi būti priimti?
5. Sąveikios valdžios bei besiuilių paslaugų teikimo modelio formavimas - Lyginant užsienio šalis galima pastebėti, kad vienos daugiau akcentuoja technologinius sprendimus, kitose organizaciniai elementai laikomi svarbiausiais. Kokią sritį akcentuojantis modelis labiausiai tiktų Lietuvai? Kuri sritis Lietuvoje išvystyta labiausiai/ menkiausiai? Kokios aplinkybės lemia, kad Lietuva naujoves įgyvendina palyginus lėtai?

3.2. Tyrimo organizavimas

Prieš pradėdant nagrinėti sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų diegimo galimybes Lietuvoje, svarbu suvokti institucijų, atsakingų už e. valdžios plėtrą, pasiskirstymą ir veiklos kryptis. Šiuo metu galima išskirti 2 pagrindines institucijas - Vidaus reikalų ministeriją bei Susisiekimo ministeriją, kuriose įkurti departamentai bei skyriai, atsakingi už e. valdžios plėtros programų kūrimą bei jų įgyvendinimą. Taip pat būtina paminėti privačias įmones teikiančias konsultacijas bei IT paslaugas. Norint tinkamai išnagrinėti sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų

pėtros galimybes Lietuvoje, itin aktuali šiose institucijose dirbančių valstybės tarnautojų nuomonė, apimanti konkrečius su naujovėmis susijusius klausimus. Visų pirma svarbiausia išsiaiškinti, kokių institucijų tarnautojai turi būti kompetentingi atsakyti į kylančius klausimus. Atliekant tyrimą būtina išskirti pačius geriausius specialistus, nes jų nuomonė ir pasisakymai gali labiausiai apibrėžti esamą situaciją, padėti įvertinti galimybes bei išskylančius iššūkius.

Vidaus reikalų ministerija (VRM)

Vienas iš svarbiausių Vidaus reikalų ministerijos tikslų, apibrėžiamų nuostatuose, yra formuoti valstybės politiką viešojo administravimo ir informacinių technologijų taikymo viešojo administravimo (elektroninės valdžios) srityse, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą. Ministerija, siekdama šio nurodyto veiklos tikslo atlieka kelis svarbius uždavinius, kurie apima viešojo administravimo ir informacinių technologijų taikymo viešojo administravimo (elektroninės valdžios) sričių įstatymų projektų rengimą, politikos įgyvendinimo pavaldžiose įstaigose kontrolę, viešųjų paslaugų teikimo asmenims koordinavimą, informacinių technologijų taikymo viešojo administravimo srityje projektų tarpusavio suderinamumo įgyvendinimą bei sąveikumo sprendimų koordinavimą (VRM nuostatai, 2010).

Vidaus reikalų ministerija, siekdama užtikrinti tikslo įgyvendinimą, yra įsteigusi atskirą administracijos padalinį - Elektroninės valdžios politikos skyrių. Šio skyriaus veikla taip pat nustatyta atskiruose skyriaus nuostatuose. Galima išskirti du svarbiausius skyriaus uždavinius:

1. Formuoti valstybės politiką informacinių technologijų taikymo viešojo administravimo (elektroninės valdžios) srityje, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą;
2. Formuoti valstybės politiką elektroninės informacijos saugos (kibernetinio saugumo) srityje, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą (VRM e. valdžios politikos skyriaus nuostatai, 2012).

Atsižvelgiant į tikslus, bei šioms tikslams įgyvendinti išskiriamus uždavinius, galima daryti išvadą, jog Elektroninės valdžios politikos skyriaus tarnautojai turi būti kompetentingi ieškant atsakymų į esminius su sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų diegimo galimybėmis susijusius klausimus. Šis skyrius atsakingas už naujų teisės aktų projektų rengimą, taigi galima teigti, jog čia turi atsirasti idėjos apie sąveikią valdžią užuomazgos. Šis skyrius taip pat planuoja informacinių technologijų taikymo viešajame administravime projektus, bei yra atsakingas už šių projektų tarpusavio suderinamumą. Svarbiausia tai, kad skyrius koordinuoja informacinių technologijų taikymą viešojo administravimo institucijose ir įstaigose teikiant administracines ir viešąsias paslaugas (VRM e. valdžios politikos skyriaus nuostatai, 2012). Ši funkcija pabrėžia, jog skyrius yra atsakingas už naujų IT sprendimų pritaikymą teikiant paslaugas visuomenei, tad besiuilių paslaugų diegimas Lietuvoje turi būti viena iš artimiausių prioritetinių krypčių.

Šio skyriaus žinioje yra ir sąveikumo įgyvendinimas tarp viešojo administravimo institucijų remiantis Europos Sąjungos rekomendacijomis. Pagal kompetenciją e. valdžios politikos skyrius yra atsakingas už viešųjų interneto prieigos taškų tinklo priežiūrą ir modernizavimą, SVDPT plėtros politiką ir įgyvendinimą, kas leidžia daryti prielaidą, jog skyrius iš dalies yra atsakingas už socialinės, infrastruktūrinės bei technologinės aplinkos formavimą ir koordinavimą.

Vidaus reikalų ministerijos elektroninės valdžios politikos skyrius taip pat yra atsakingas už valstybės politikos kibernetinio saugumo srityje formavimą ir įgyvendinimą (VRM e. valdžios politikos skyriaus nuostatai, 2012). Visos šios skyriui priskirtos funkcijos leidžia teigti, jog tai yra pagrindinė institucija, kuri gali padėti suformuoti sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų koncepciją Lietuvoje. Veiklos sritys apima visas svarbiausias aplinkas, būtinas sąveikios valdžios atsiradimui. Specialistai, dirbantys šiame skyriuje, teoriškai turėtų būti laikomi pačiais svarbiausiais ekspertais nagrinėjant sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų diegimo galimybes ir iššūkius Lietuvoje.

Susisiekimo ministerija (SM)

Susisiekimo ministerijoje svarbiausią vaidmenį kalbant apie e. valdžios plėtrą atlieka informacinės visuomenės politikos departamentas. Labiausiai su e. valdžios plėtra siejasi keli departamento veiklos uždaviniai:

1. Dalyvauti formuojant valstybės politiką informacinės visuomenės ir valstybės informacinių išteklių plėtros srityse, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą;
2. Dalyvauti formuojant elektroninio parašo naudojimo valstybės politiką (SM informacinės visuomenės politikos departamento nuostatai, 2012).

Informacinės visuomenės politikos departamentas yra svarbus informacinės visuomenės ir valstybės informacinių išteklių plėtros politikos formavimo ir įgyvendinimo srityje: dalyvauja koordinuojant informacinės visuomenės paslaugų teikimą ir kitą paslaugų teikėjų veiklą; pagal kompetenciją kaupia, sistemina ir analizuoja informaciją bei teikia pasiūlymus dėl informacinės visuomenės plėtros naujovių kūrimo ir diegimo; rengia ir teikia siūlymus dėl elektroninio parašo teisinio reglamentavimo, elektroninio parašo naudojimo plėtros, naudojamų priemonių tobulinimo, pasirašymui rekomenduojamų techninių reikalavimų (standartų); dalyvauja elektroninės informacijos saugos koordinavimo veikloje ir atlieka daugybę kitų susijusių funkcijų (SM informacinės visuomenės politikos departamento nuostatai, 2012). Šio departamento ekspertai tyrimui svarbūs tuo, jog jų žinioje valstybės informaciniai ištekliai, kurie itin aktualūs kuriant sąveikumą tarp viešojo administravimo institucijų. Taip pat departamentas iš dalies atsakingas už e. parašo plėtrą, o ši sritis yra būtina kalbant apie asmenų identifikavimą ir autentifikavimą, teikiant besiuilės paslaugas. Departamentas atsakingas už visuomenės plėtros naujovių kūrimą ir diegimą,

dėl to ekspertų nuomonė apie sąveikią valdžią ir besiuoles paslaugas leistų įvertinti diegimo galimybes ir iššūkius formuojant socialinę, infrastruktūrinę bei technologinę aplinkas.

Susisiekimo ministerijoje, šalia informacinės visuomenės politikos departamento galima išskirti ir Informacinės visuomenės plėtros skyrių, kuris pagal kompetenciją kaupia, analizuoja ir sistemina teisinę, ekonominę, technologinę ir kitokią informaciją, susijusią su valstybės valdomais informaciniais ištekliais ir jų sąveikumu, užtikrinant jų integralumą ir efektyvumą, teikia išvadas ir pasiūlymus (SM Informacinės visuomenės plėtros skyriaus nuostatai, 2012). Sąveikios valdžios ir besiuolių paslaugų įgyvendinimas grindžiamas sąveikumu. Pats svarbiausias akcentuotinas klausimas, kalbant apie besiuoles paslaugas išlieka valstybės informacinių išteklų sąveikumas, kuris leistų užtikrinti efektyvių pasaugų teikimą visuomenei. Informacinės visuomenės plėtros skyrius, kaupdamas ir sistemindamas informaciją apie informacinių išteklų sąveikumą, o taip pat teikdamas išvadas bei pasiūlymus, gali būti laikomas svarbiausia institucija, leisiančia susidaryti nuomonę apie šiuo metu egzistuojantį sąveikumo lygmenį.

Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos (IVPK)

Iki 2010 metų veikęs prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Informacinės visuomenės plėtros komitetas (toliau IVPK) tapo įstaiga prie Susisiekimo ministerijos. Pačios komiteto misijos ir veiklos krypties šis pakeitimas nepalietė.

Pats svarbiausias tikslas - koordinuoti elektroninio turinio, IRT infrastruktūros ir IRT naujovių kūrimą ir diegimą. IVPK siekdamas įgyvendinti šį tikslą pagal kompetenciją dalyvauja įgyvendinant elektroninio parašo naudojimo valstybės politiką; dalyvauja organizuojant su elektroninio parašo naudojimui susijusių paslaugų, reikalingų viešojo administravimo subjektams teikiant viešąsias ir administracines paslaugas elektroninėmis priemonėmis ir vykdant elektroninių dokumentų mainus, teikimą. Komitetas prižiūri, kaip informacinės visuomenės paslaugų teikėjai laikosi Lietuvos Respublikos informacinės visuomenės paslaugų įstatymo ir jo įgyvendinamųjų teisės aktų, atlieka kitas su informacinės visuomenės paslaugų teikimo priežiūra susijusias funkcijas. Svarbiausia tai, kad šis komitetas diegia inovatyvius IRT sprendimus, užtikrina šių sprendimų funkcionalumą ir plėtrą. Viena iš pagrindinių sprendimų, kurį siekia įgyvendinti IVPK, yra palaikyti ir tobulinti Viešojo administravimo institucijų informacinių sistemų interoperabilumo sistemą (VAIISIS) bei plėsti jos infrastruktūros panaudojimą, perkelti viešąsias ir administracines paslaugas į elektroninę erdvę bei jas teikiant (IVPK nuostatai, 2011). E. valdžios portalas – VAIISIS gali būti laikomas pagrindu pradedant formuoti sąveikią valdžią bei besiuoles paslaugas. Sėkmingas šio sprendimo įgyvendinimas padėtų pamatus naujoms tobulinimo kryptims. IVPK tampa viena svarbiausių institucijų, kurioje dirbantys specialistai gali padėti suformuoti sąveikios valdžios ir besiuolių paslaugų tendencijas Lietuvoje.

Apžvelgus institucijų, atsakingų už e. valdžios plėtrą Lietuvoje, veiklos nuostatus galima teigti, jog Vidaus reikalų ministerija, Susisiekimo ministerija ir Informacinės visuomenės plėtros komitetas yra pagrindinės institucijos glaudžiai susijusios su visa e. valdžios srityje formuojama politika bei jos įgyvendinimu. Atliekant tyrimą ketinama apklausti kompetentingus specialistus ir išskirti sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų diegimo galimybes bei iššūkius. Ekspertai, tai yra kompetetingi specialistai, turi būti susiję su šia veikla, tad planuojama išsiaiškinti jau minėtų viešųjų institucijų darbuotojų nuomonę temai aktualiais klausimais.

3.3. Tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas

Atlikus užsienio šalių analizę ir įvertinus teorinę situaciją Lietuvoje, buvo sukurti atitinkami sąveikios valdžios modeliai. Pagal surinktą informaciją, išskirti pagrindiniai elementai, kurie svarbūs kiekvienoje srityje siekiant sąveikios valdžios. Ekspertų apklausos metu paaiškėjo, jog šių elementų sąrašą galima papildyti ir jis nėra baigtinis (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Sąveikios valdžios įgyvendinimui aktualūs elementai.

Infrastruktūriniai	Technologiniai	Socialiniai	Organizaciniai
Greitaeigis internetas	Besiulėms paslaugoms reikalinga platforma	Visuomenės švietimas	Politikos formavimas (vizija)
Duomenų saugos užtikrinimas	Technologinis sąveikumas	Viešojo sektoriaus darbuotojų švietimas	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas
	Duomenų bazės ir registrai	Demokratiškumo plėtra	Investicijos ir finansų valdymas
	Daugiakanalishkumas	Orientacija į vartotojus	
Ekspertų pasiūlyti elementai			
Prieiga prie interneto	„Front office“ pertvarka	Pasitikėjimo valdžios institucijomis didinimas	Politikos įgyvendinimas (teisinis reglamentavimas)
			Politikos įgyvendinimas (institucijų veikloje)

Apibendrinus akcentuotinus kriterijus, išaiškėjusius po užsienio šalių gerosios praktikos analizės bei ekspertų apklausos buvo suformuota 18 pagrindinių elementų, svarbių siekiant įgyvendinti sąveikią valdžią.

Išskirti šie sąveikiai valdžiai aktualūs elementai:

- a. Greitaeigis internetas
- b. Duomenų saugos užtikrinimas institucijose
- c. Prieigos prie interneto įgyvendinimas
- d. Duomenų bazių ir registrų institucijose sukūrimas
- e. „Back office“ platforma
- f. „Front office“ – portalas „e.paslaugos.lt“
- g. Daugiakanališkumas
- h. Technologijų suderinamumas
- i. Visuomenės švietimas ir mokymas
- j. Viešojo sektoriaus darbuotojų švietimas ir kompetencijų ugdymas
- k. E. demokratijos plėtra
- l. Orientacija į vartotojus
- m. Pasitikėjimo valdžios institucijomis didinimas
- n. Politikos formavimas (vizija)
- o. Politikos įgyvendinimas (teisinis reglamentavimas)
- p. Politikos įgyvendinimas (institucijų veikloje)
- q. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas (horizontalus sąveikumas)
- r. Investicijos ir finansų valdymas

Pagal interviu metu plėtotas sritis, bei pagal eksperto suformuotą požiūrį, interpretacijos būdu kiekvienu atveju buvo išskirtos problemišiausios sritys ir įvertintos nuo 10 balų (problemišiausią sritį remiantis eksperto nuomone, sritis paminėta daugiausiai kartų ir labiausiai akcentuota) iki 2 balų (sritis, kurią reikėtų tvarkyti, tačiau ji ganėtinai nebloga). 1 balas priskirtas visoms kitoms svarbioms, tačiau ekspertų neakcentuotoms sritims (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Tyrimo metu išskirtų elementų svarbumo apibendrinimas

Ekspertų nuomonės interpretacija	Problematiškiausi sąveikiai valdžiai aktualūs elementai																	
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	Q	r
1.	1	1	2	1	5	1	1	6	3	4	1	1	1	10	8	1	9	7
2.	1	1	1	1	1	4	1	2	6	7	1	1	1	9	5	8	10	3
3.	1	2	1	1	1	1	3	1	6	4	1	1	5	10	1	7	9	8
4.	1	3	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	6	10	8	7	9	5
5.	1	2	1	1	4	1	1	6	7	8	1	1	1	4	3	5	9	10

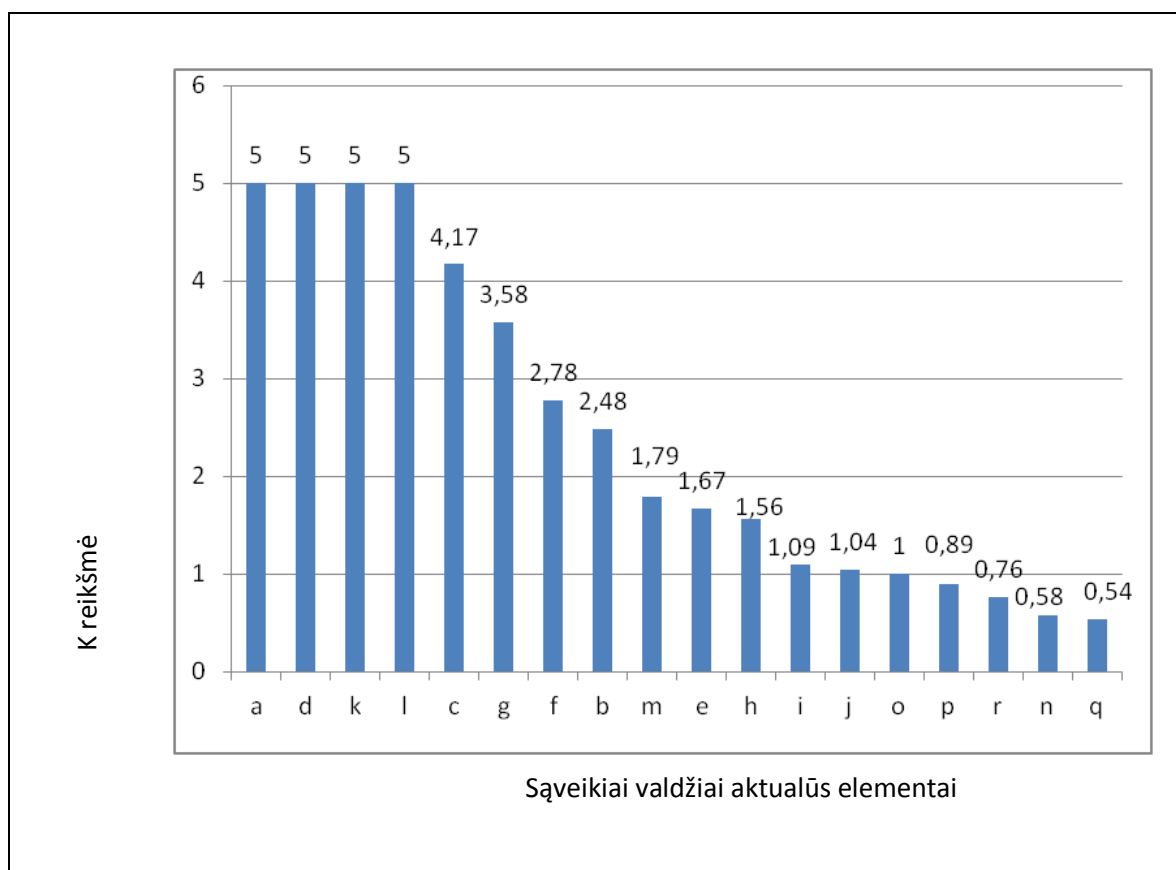
9 lentelėje sąveikiai valdžiai aktualių elementų reikšmingumą galima išreikšti santykiu, parodančiu, kiek kartų atskiras elementas buvo akcentuotas diskusijoje su ekspertais, ir koks vidutinis balų skaičius jam buvo priskirta (Kolektyvinė monografija, 2009).

$$K = \frac{M^2}{m \sum_{i=1} x_i}$$

Čia: m – suminis skaičius, parodantis, kiek kartų visi ekspertai paminėjo elementą kaip svarbų, x_i – elementui suteiktas rangas, $i=1, 2, \dots, m$. Apskaičiuotos svarbumo k reikšmės, pateiktos 3 paveiksle.

Palankiausiai vertinamos sritys, turinčios didžiausią k reikšmę. Kuo ji mažesnė, tuo problema didesnė. Aptariant tyrimo metu paaiškėjusias tendencijas galima daryti išvadą, jog problematiškiausiai vertinama:

- q. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas;
- n. Politikos formavimas;
- r. Investicijos ir finansų valdymas;
- p/o. Politikos įgyvendinimas (teisinis reglamentavimas ir institucijų veikla);
- j. Viešojo sektoriaus darbuotojų švietimas;
- i. Visuomenės švietimas;
- h. Technologijų suderinamumas;
- e. „Back office“ platforma.



3 pav. Sąveikiai valdžiai aktualūs elementai

Atlikto tyrimo metu buvo nagrinėjamos sąveikios valdžios bei besiūlių paslaugų diegimo perspektyvos Lietuvoje. Buvo siekiama atskleisti, kokiose srityse atsirandančios problemos labiausiai trukdo sąveikios valdžios plėtrai. Remiantis ekspertų suteikta informacija pavyko atskleisti, su kokiomis pagrindinėmis problemomis šalyje susiduriama, taip pat išskirti jau įgyvendinti projektai, kurie atspindi teigiamus pokyčius e. valdžios plėtros srityje.

Iššūkiai – probleminės sritys Lietuvoje.

1. Politikos formavimo ir įgyvendinimo problemos

Kiekvienas naujai kuriamas projektas, kiekviena nauja idėja pradedama įgyvendinti sukūrus tam tikrą strategiją ar planus, kuriuose numatomos galimybės ir grėsmės, bei atspindi numatomi įgyvendinimo žingsniai. Sunku įsivaizduoti projekto įgyvendinimą turint tik idėją, pačios idėjos įgyvendinimas turi būti gerai apgalvotas, kiekvienas procesas turi būti numatytas, tai yra reikalingas tam tikras planavimas, būtina įgyvendinimo metodika, stebėjimas, koordinavimas ir kontrolė.

Kalbant apie sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų modelio įgyvendinimą Lietuvoje susiduriama su pačia pagrindine problema, kuri lemia, jog šis projektas neturi pradinio taško, nuo

kurio jį galima būtų pradėti įgyvendinti – politinės valios nebuvimas. Kaip teigė VRM ekspertas, sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų diegimo būtinybė suvokiama žemiausiame lygmenyje, tačiau, kol ši svarba neakcentuojama aukščiausiame valdymo lygmenyje ir kol nėra išreikšta politinė valia, sunku kalbėti apie naujovių e. valdžios srityje diegimą. Lietuvoje pastebima reguliari valdžios kaita, kas ketverius metus, kuomet organizuojami Seimo rinkimai. Valdančiosios partijos kinta, ministrai taip pat, galima teigti, jog kas vienai politinei partijai aktualu, kitai – antraeilis dalykas. Prioritetų kaita lemia, kad sunku imtis kardinalių pokyčių, nes pradėjus kurti projektus, jiems būtinas palaikymas ir skatinimas. Reguliariai besikeičianti politinė valia lemia, jog svarbiems ilgalaikiams projektams sudėtinga plėtotis, trūksta kryptingumo įgyvendinant užsibrėžtus tikslus.

Teisinis reglamentavimas Lietuvoje taip pat gali būti priskirtas prie probleminių sričių. Leidžiami teisės aktai ir rekomendacijos, susijusios su e. valdžios plėtra yra išskaidyti, trūksta vientisumo, tai tik patvirtina, kad Lietuvoje stokojama veiklos kryptingumo.

E. valdžios diegimas Lietuvoje decentralizuotas, pastebimas vertikalus procesų įgyvendinimas. Kiekviena institucija savarankiškai diegia e. valdžios elementus, kuria paslaugas, pradeda įgyvendinti projektus neatsižvelgdama į tai, ar šių projektų dar neįgyvendino kita institucija (pavyzdžiui asmenų identifikavimo sistemos). Bendradarbiavimo tarp institucijų stoka lemia, jog procesai užsitęsia, per mažas finansavimas ir žmogiškųjų resursų trūkumas neleidžia pasiekti geriausių rezultatų.

Svarstant sąveikios valdžios bei besiuilių paslaugų diegimo Lietuvoje galimybes, galima teigti, jog pirmas iššūkis, su kuriuo susiduriama – politikos formavimo. Siekiant tobulinti elektroninę valdžią Lietuvoje, visų pirma reikia suvokti, jog turi būti suformuota atitinkama strategija, sukurti planai, tačiau juos inicijuoti gali tik aukščiausio lygio vadovai, matydami poreikį ir šių naujovių būtinybę. Sąveikios valdžios kūrimas, visų pirma, turėtų tapti prioritetine kryptimi, šalyje turi būti suvokiama, jog esama sistema nevisapusiškai patenkina visuomenės lūkesčius, atsiranda aukštesnio lygio poreikiai, kuriuos reikia stengtis patenkinti ir ieškoti naujų būdų pokyčiams įgyvendinti. Nesant šiam suvokimui, neinicijuojant naujų projektų, sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų koncepcija ir toliau gali išlikti tik teoriniu dalyku.

Apie tai, jog didžiausios problemos glūdi politikos formavime bei įgyvendinime užsimena ir IVPK ekspertai. Galima aptikti daug bandančių vadovauti, tačiau kai nėra bendros vadovavimo krypties gaunasi chaosas. IVPK yra valstybės įstaiga, kuri jau ilgą laiką, tiksliau apie dešimtmetį dalyvauja formuojant valstybės IRT kūrimo Lietuvoje politiką ir koordinuoja jos įgyvendinimą. Tačiau paminėtina tai, jog komiteto veikla ir ketinimai informacinių technologijų pagalba gerinti viešojo sektoriaus efektyvumą ne visuomet kitų institucijų yra suprantami ir pripažįstami. Lietuvoje susiklostė tokia situacija, kuomet tarp institucijų vyrauja didelis nepasitikėjimas. Kiekviena

institucija stengiasi įtikinti, jog savo srityje ji tvarkosi geriausiai, ir vengia visuotinai suformuotų modelių, nenoriai priima jau kitose institucijose priimtus sprendimus.

Politikos formavimo ir įgyvendinimo srityje galima rasti daugybę probleminių sričių. Apibendrinant, galima teigti, jog politinės valios nebuvimas ir problemos nesuvokimas aukščiausiam lygmenyje labiausiai prisideda prie to, kad pokyčiai Lietuvoje vyksta lėtai. Žvelgiant iš kitos perspektyvos galima paminėti, jog problema taip pat iškyla ir dėl institucinio susiskaldymo. Kaip jau išanalizuota, e. valdžios plėtrą sudaro skirtingi komponentai, kurie atskirai ir kartu yra svarbūs: tai infrastruktūra, gebėjimai, inovacijos, technologijos ir kita, tačiau už šias glaudžiai susijusias sritis atsako skirtingos ministerijos, dėl šios priežasties atsiranda atotrūkis tarp to, ko nori viena, ir tarp to, ką siūlo kita. Šią problemą itin svarbu spręsti, nes bendros vizijos nebuvimas yra didžiausia kliūtis formuojant naujas koncepcijas bei modelius.

Įvertinus visų ekspertų pastabas, galima formuoti bendrą išvadą, jog siekiant suformuoti Lietuvai tinkamiausią sąveikios valdžios modelį ir parengti planus bei įgyvendinimo strategijas, būtinas kompetentingų ekspertų bendradarbiavimas. Šalies viešojo administravimo institucijose, atsakingose už e. valdžios politikos formavimą ir įgyvendinimą, galima rasti kompetentingų darbuotojų, kurie suvokia naująsias pasaulyje kylančias tendencijas ir išmano, kokių žingsnių reikia, norint jas pritaikyti Lietuvoje. Bėda ta, kad ekspertai nėra išklausomi aukštesniųjų vadovų, todėl pradedami procesai kartais lieka neįgyvendinti. Būtina atkreipti dėmesį į tai, jog tam tikras pasistūmėjimas šioje srityje gali būti įžvelgiamas, tik jis kol kas neduoda rezultatų. Remiantis 2012 metais priimtu Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymu šalyje yra sukurta Valstybės informacinių išteklių valdymo taryba. 7 įstatymo straipsnyje skelbiama: „*Valstybės informacinių išteklių valdymo taryba yra kolegialus patariamasis organas, ją sudaro valstybės informacinių išteklių politiką formuojančių institucijų, Ministro Pirmininko tarnybos, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos, Respublikos Prezidento kanceliarijos, Nacionalinės teismų administracijos, Lietuvos savivaldybių asociacijos ir kiti atstovai, kompetentingi informacinių ir ryšių technologijų srityje.*“ Savo ruožtu „*Valstybės informacinių išteklių valdymo taryba: rengia pasiūlymus ir rekomendacijas Vyriausybei dėl valstybės informacinių išteklių politiką formuojančių institucijų pateiktų siūlymų dėl valstybės informacinių išteklių veiklos prioritetų, plėtros krypčių, siektinų rezultatų ir jų pasiekimo būdų, taikomų informacinių ir ryšių technologijų tobulinimo ir plėtros krypčių, rekomenduojamų taikyti techninių reikalavimų (standartų), saugos reikalavimų, saugos dokumentų turinio gairių, <...> centralizuoto informacinių technologijų priemonių, informacinių ir ryšių technologijų ir (arba) jų teikiamų paslaugų įsigijimo ir taikymo, teisės atlikti centrinės perkančiosios organizacijos funkcijas institucijai suteikimo, kitais valstybės informacinių išteklių valdymo ir plėtros klausimais*“. Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas įsigaliojo 2012

metų sausio 1 dieną. Praėjus beveik metams, IVPK ekspertės teigimu, ši taryba dar nebuvo susirinkusi. Šios tarybos įtvirtinimas teisės akte yra svarus žingsnis, kalbant apie permainas politikos formavimo srityje. Atsiranda bent jau teorinė viltis, jog institucijose dirbantys kvalifikuoti ekspertai, išanalizavę ir supratę kuriamų naujovių privalumus ir trūkumus turės teisę savo nuomonę išdėstyti aukštesnio lygio ekspertams, ir tokiu būdu ilgainiui atsiras bendra šalies IT vizija.

Faktas, kad taryba dar nė karto nebuvo susirinkusi tik patvirtina, jog šalyje nesiekama bendradarbiavimo arba nepaisoma teisės aktų. Viena vertus galima teigti, jog trūksta teisės aktų, nėra teisinio reglamentavimo, tačiau kita vertus pastebima, jog net ir turint atitinkamus svarbius įstatymus, dėl organizuotumo nebuvimo, įstatymuose numatomos normos nėra įgyvendinamos, arba įgyvendinamos labai lėtai.

Apibendrinant visus pasvarstymus galima daryti išvadą, jog politikos formavimo ir įgyvendinimo sritis Lietuvoje yra pakankamai problematiška. Problema suvokiama daugiausiai žemiausio lygio valstybės tarnautojų, aukštesnio lygio ir aukščiausio lygio vadovai nėra pakankamai įsigilinę. Šalyje vyraujantis hierarchinis modelis, kuomet sprendimai perduodami iš viršaus į apačią, įkalina geriausias ir potencialiausias idėjas ir dėl to kyla esminės problemos politikos formavimo ir sprendimų priėmimo bei jų įgyvendinimo srityse.

2. Socialinės problemos

Visų naujovių, kurios diegiamos valstybėse, atspirties tašku tampa visuomenės poreikiai. Atsiradus naujiems poreikiams, būtina rasti sprendimų jiems patenkinti. Deja, kartais atsitinka taip, kad visuomenė nėra informuojama apie naujas galimybes, dėl to šios tampa neaktualios ir susidomėjimas jomis krenta. Kalbant apie sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų kūrimą, visų pirma, būtina akcentuoti, jog viena svarbiausių problemų išlieka visuomenės poreikių identifikavimas. Pradedant kurti naujus projektus būtina išanalizuoti, kokiai visuomenės daliai jie bus aktualūs, kaip visuomenė bus pasirengusi juos priimti, ar jai pakaks kompetencijų naujoves įsisavinti. Taip pat būtina apžvelgti ir tai, kaip bus užtikrinamas švietimas ir kompetencijų ugdymas. Lietuvoje iki šiol iš dalies buvo sprendžiamas visuomenės ugdymo klausimas, rengiami kursai, mokymai, kompiuterinio raštingumo didinimas, tačiau išlieka klausimas, ar plėtojant e. valdžią ir kuriant naujus modelius nebus susidurta su visuomenės atmetimo reakcija. Remiantis ekspertų nuomone, pagrindinės problemos, kurios gali būti išskirtos socialinėje srityje yra visuomenės narių kompetencijos nepakankamumo, bei pasitikėjimo ugdymo problemos. Ryškėja tendencija, kad paslaugos yra patrauklesnės, jei jos yra paprastos ir suprantamos. Problema įžvelgiama tame, kad sukūrus naują valdžios modelį bei pakeitus paslaugų visuomenei teikimą, tačiau tinkamai jo neišaiškinus ir su juo nesupažindinus, galima sulaukti atmetimo reakcijos.

Valdžios institucijos turi suformuoti visuomenės pasitikėjimą, kurio šiuo metu stokojama, nes valdžia nepasitikinti visuomenė turi tendenciją neigiamai vertinti jos vykdomus projektus.

Remiantis Viešosios politikos ir vadybos instituto, 2012 metais atliktu Lietuvos informacinės visuomenės plėtros tendencijų ir prioritetų 2014-2020 metais vertinimu galima teigti, kad „*Gyventojų naudojimosi IRT lygis priklauso, pirma, nuo gyventojų gebėjimų ir, antra, nuo poreikio naudotis IRT.*“ Kaip toliau teigiama ataskaitoje, gyventojų gebėjimai gali būti nustatomi pagal tai, kiek dažnai jis naudojasi ir kokiais tikslais. Juk vienas dalykas sakyti, jog mūsų visuomenė geba skaityti elektroninius laikraščius ir visai kas kita, jei visuomenė be išlygų naudoja viešosiomis paslaugomis, suvokia kas yra e. demokratija, ir būtų pasirengusi visus reikalingus veiksmus atlikti prie kompiuterio. Poreikio įvertinimas grindžiamas paslaugų prieinamumu, kokybiškumu, taip pat priklauso nuo to, kiek pilietis yra informuotas apie paslaugas, bei ar e. paslaugos jam atneš ekonominę naudą, tai yra, ar jos bus pigesnės nei įprastinės. Taigi norint įvertinti, kiek sąveiki valdžia ir besiuolės paslaugos galėtų būti pripažįstamos visuomenėje, reikėtų įvertinti šiuos du kriterijus. Gebėjimų ir poreikio nebuvimas būtų pagrindinis rodiklis, įrodantis, kad socialinę aplinką reikia plėtoti iš pagrindų.

Apibendrinant socialinės aplinkos formavimo būtinybę Lietuvoje, nagrinėjant ją iš visuomenės pusės, atlikti tyrimai rodo jog: „*Lietuvos gyventojai, kurie įsilieja į informacinę visuomenę, yra imlūs technologijoms ir jų skaitmeniniai įgūdžiai tobulėja greičiau nei daugelio kitų ES šalių gyventojų. Lietuvoje išplėtotas skaitmeninio raštingumo įgūdžių diegimas pasitelkiant formaliojo švietimo sistemą (mokyklos, universitetai) ir, antra, gyventojai yra linkę skaitmeninių žinių įgyti savarankiškai, todėl viešojo sektoriaus indėlis šioje srityje yra svarbus, bet ribotas. Viešojo sektoriaus indėlis yra svarbus toms visuomenės grupėms, kurios niekada nesinaudojo kompiuteriu ir internetu, ypač kaimiškose vietovėse, vyresnio amžiaus žmonėms*“ (Tendencijų ir prioritetų vertinimas, 2012).

Ekspertų teigimu, socialinės problemos gali būti išskiriamos ne tik visuomenėje. Didelį indėlį socialinės aplinkos formavime turi ir viešojo administravimo institucijos. Pabrėžiamas viešojo sektoriaus darbuotojų nelankstumas, neprisitaikymas prie naujovių. SM ir VRM ekspertų nuomone, naujovės yra pernelyg sumenkinamos ir į jas tinkamai neįsigilinama. E. valdžia valstybės tarnautojų yra suvokiama, kaip nusistovėjusių procesų skaitmenizavimas, tačiau taip nėra. Pats procesas yra permąstymas, iš esmės išnaudojant technologijų teikiamas galimybes. Klaidingas viešojo sektoriaus darbuotojų požiūris į šalyje vykdomus e. valdžios plėtros procesus stabdo jų įgyvendinimą.

IVPK ekspertai visiškai sutinka su nuomone, jog viešojo administravimo institucijų darbuotojai turi susidarę klaidingą nuomonę apie vykstančius pokyčius susijusius su IRT. Bet koks

naujas IRT sprendimas kuriamas tam, kad palengvintų darbą, tačiau praktikoje šie sprendimai suvokiami, kaip papildomas rūpestis. Pagrindinė problema, įvardijama ekspertų, yra švietimo trūkumas. Lygiai taip, kaip visuomenę, taip pat ir viešojo sektoriaus darbuotojus reikia išugdyti, kad jie būtų pasirengę priimti visas naujoves. IVPK ekspertė šią situaciją paaiškino labai gražiu pavyzdžiu: „Siekiant įgyvendinti pokyčius viešajame sektoriuje, svarbu, kad darbuotojai suvoktų, jog IT gali būti suprantama kaip karūna, kuri uždedama, kai pertvarkomi procesai, kai sukurama aplinka, kurioje gali veikti IT. Visas šitas pasiruošimo procesas užima daug laiko. Deja, galima rasti ir tokių tarnautojų, kurie tiesiog „užmeta“ IT ant esamų procesų. Tuo metu viskas ir griūna“. Tiek VRM, tiek SM, tiek ir IVPK ekspertų nuomonė sutampa – negalima matyti e. valdžios kaip nusistovėjusių procesų skaitmenizavimo, tai naujas ir visiškai kitoks požiūris į procesus, tai visos veiklos permąstymas.

Šalyje egzistuojančios socialinės problemos tokios, kaip klaidingas suvokimas apie tai kas yra e. valdžia, nepasitikėjimas, kompetencijų stoka, lemia tai, kad procesai vyksta lėtai. Neišsprendus šių problemų, sudėtinga įsivaizduoti sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų tinkamą realizavimą. Problemos sprendimas taip pat sudėtingas, visų pirma, reikia keisti nusistovėjusį požiūrį pasitelkiant švietimą, ugdymą, motyvavimą. Visa tai gali būti įgyvendinama tik ilgalaikėje perspektyvoje.

Socialinės problemos gali būti vertinamos dvejopai. Ekspertų nuomonė čia taip pat pasiskirstė. IVPK ekspertai labiau akcentavo šias problemas kaip esmines, itin aktualiais pabrėžė socialinės atskirties mažinimo ir įtraukties didinimo klausimus. SM ekspertai abejojo, ar socialines problemas būtų galima laikyti svarbiausiomis. Apibendrinant iškeltus klausimus, įvertinus pagrindines problemas šiuo metu jau galima teigti, kad įmanoma turėti puikiai išvystytą infrastruktūrą, didžiuotis pačiomis naujausiomis technologijomis, puikiai susidoroti organizavimo srityje ir atlikti visus kitus procesus, tačiau jei visuomenė neparodys susidomėjimo ir nepalaikys naujų projektų, arba jei nemokės viskuo pasinaudoti, tai kas sukurta, bus nelabai reikalinga. Kitais žodžiais tariant, jei nebus suformuota socialinė aplinka su išsivysčiusia informacine visuomene, infrastruktūra, technologijos ir organizuotumas gali tapti nebesvarbiais.

3. Finansavimo problemos

Kiekvieno projekto įgyvendinimas susideda iš kelių esminių komponentų, tarp kurių neatsiejamas nuo viso proceso yra finansavimas. Galima turėti tobulas strategijas, pačius kompetentingiausius specialistus, tačiau nesant pakankamam finansavimui, projektas nuo pat pradžių bus pasmerktas žlugimui. Sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų diegimo projektas – nėra išimtis. Kaip ir visi kiti projektai, taip ir šis reikalautų pakankamai didelių sąnaudų, tad būtent

finansavimo trūkumas išryškina dar vieną problemą. Kaip teigiama Europos Komisijos parengtoje pagrindinių barjerų e. valdžios plėtrai studijoje (2008): „tokio lygio projektai turi ilgalaikę naudą bei atsiperkamumą, tačiau jį apskaičiuoti sudėtinga“. Sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų modelio įgyvendinimas pareikalautų didelio pradinio finansinio indėlio, o ekonominė nauda būtų pastebima tik įgyvendinus bent jau pradinį modelio variantą, tai reiškia, jog įgyvendintas modelis atsipirktų ilgalaikėje perspektyvoje. Būtent tokia situacija kelia didžiausių problemų. Visų pirma, turi būti parengta projekto ekonominės naudos analizė. Deja, pastebėtina tai, kad sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų modelis apima įvairias sritis, visas viešąsias institucijas, jam reikalingos technologijos bei programinės įrangos, apibendrinant, tai itin plataus masto projektas, tad atlikti finansinės naudos analizę būtų sudėtinga. Galima teigti, jog atsiperkamumo analizė yra svarbus kriterijus siekiant gauti finansavimą projekto įgyvendinimui. Sunku įsivaizduoti, jog valstybė skirs didelį finansavimą projektui, kurio ateitis nėra pagrįsta ekonomine nauda, kai aplinkui yra daugybė kitų sričių, tokių kaip švietimas, socialinė apsauga, kurioms jau šiuo metu yra būtinas finansavimas išlaikymui.

Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje pradėta įgyvendinti daugybė projektų, susijusių su e. valdžia ir jos plėtra. Galima daryti išvadą, jog dalis projektų gali būti pritaikomi sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų modelio diegimui. Viešojo administravimo institucijos kuria savo registrus, duomenų bazes, perkelia paslaugas į elektroninę erdvę, visuotinai pradėti įgyvendinti asmens identifikavimo projektai. Pagrindinė ryškėjanti problema, kurią išskiria vienas iš ekspertų yra finansavimas. ES lėšos skiriamos numatytų naujovių kūrimui, tačiau finansavimas jų palaikymui jau yra pačios Lietuvos reikalas. Dėl šios priežasties dauguma įgyvendintų projektų šiuo metu galima sakyti tiesiog egzistuoja, nes trūksta lėšų, kad būtų įgyvendinamas jų panaudojimas bei plėtojimas. Ši finansavimo problema lemia, jog projektai, kurie galėtų būti pamatiniai kalbant apie sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų diegimą, šiuo metu yra ne visiškai įgyvendinti. Didžiausias, su finansavimu siejamas, iššūkis yra gauti lėšų ne tik projekto pradiniam variantui sukurti, tačiau ir jo plėtojimui bei palaikymui. Taip pat būtina paminėti, jog dažniausiai finansuojami vertikalūs projektai, kurie įgyvendinami vienoje institucijoje. Dažnai pamirštama tai, jog svarbesni projektai yra tie, kurie apima horizontalius procesus, tačiau būtent tokio lygio projektams finansavimas Lietuvoje neskiriamas.

Kalbant apie finansavimo problemas Lietuvoje būtina pabrėžti, jog svarbu persvarstyti, kokie projektai turi būti remiami, turi būti atsižvelgiama į tai, jog finansavimas būtinas ne tik sukūrimui, bet ir palaikymui bei naudojimui, kitaip sakant projekto priežiūrai. Tinkamai suformavus finansavimo modelius, galima išvengti projektų dubliavimosi, o tinkamai paskirstytos lėšos padėtų įgyvendinti kryptingą e. valdžios politikos formavimą.

Šioje situacijoje visai kitokį požiūrį dėsto IVPK specialistė. Finansavimas net labai gali būti laikomas kaip problema, juk puikiai suprantama, kad kai turi gerą projektą jam pinigų atsiras. Šioje situacijoje svarbu akcentuoti tai, kaip lėšos yra paskirstomos. Įvertinus ekspertų nuomonę galima susidaryti įspūdi jog didžiausia problema ta, kad lėšos paskirstomos ne tiems projektams, užtat kartais atrodo, kad jų nėra. Kaip pavyzdys galėtų būti situacija: 5 viešojo administravimo institucijos kuriasi atskiras identifikavimo sistemas, vėliau jas tobulina ir palaiko, prižiūri ir atnaušina. Jeigu vienos sistemos sukūrimui tarkim reikėtų 100 litų, tai iš fondo išleidus 500 litų turėtų būti 5 sistemos. Tačiau jei vietoj 5 atskirų sistemų būtų sukurta viena, kuria vėliau naudotųsi visos 5 institucijos, išlaidos būtų mažesnės, ir be abejo lėšų pakaktų dar kitam projektui. Taigi išvada, jog finansavimas ne visada yra svarbiausias gali būti patvirtinta, tačiau tam reikia, kad lėšos būtų skirstomos itin atsakingai.

Apibendrinant finansavimo problemas galima išryškinti dvi kryptis: pirmoji, jog finansų nepakanka, antroji, jog finansų yra, tačiau jie skirstomi neteisingai. Šiuo atveju būtina pabrėžti, jog visiškai nėra aišku, kuri problema būtų didesnė. Kalbant apie sąveikios valdžios ir besiuolių paslaugų projektus ir svarstant jų įgyvendinimą reikia skirti didelį dėmesį finansavimui – lėšos reikalingos ne tik pradinės versijos diegimui, tačiau jos tobulinimui, plėtojimui ir priežiūrai, taip pat nuolatiniam atnaujinimui.

4. Sąveikumo problemos

2008 metais profesorius Gataučio atlikto tyrimo, kurio tikslas buvo išsiaiškinti, sąveikumo gairių modelio įgyvendinimo prielaidas, metu buvo išskirtos problemos, su kuriomis institucijos susiduria sąveikumo srityje. Šios problemos suskirstytos į keturias grupes: problemos politiniame kontekste, teisiniu aspektu, semantiniu aspektu ir techniniu aspektu.

1. Politiniame kontekste nėra skatinama naudoti standartus ar kitus teisinius bei geros praktikos dokumentus, taip pat nėra skatinama viešinti gerą praktiką. Taip pat išskiriamas nevienodas institucijų technologinis lygis, tai yra skirtingas informacinių sistemų išvystymas bei skirtingo lygmens kompiuterizacija.

2. Organizacinis/teisinis aspektas apima tai, jog nėra bendrai priimto reikalavimų dokumento, kaip turėtų būti keičiamasi duomenimis tarp organizacijų. Skirtingų institucijų teisiniai reikalavimai dažnai prieštarauja vienas kitam. Dabartinėje teisinėje sistemoje nėra teisinio duomenų keitimosi tarp institucijų reglamentavimo.

3. Semantiniu aspektu išskiriama tai, jog nėra reglamentuotos e. dokumentų duomenų struktūros, kiekviena institucija savaip pateikia duomenų apsikeitimo reikalavimus.

4. Techniniu aspektu problemos kyla dėl tokių priežasčių kaip bendrų tarpinstitucinių nuostatų techniniam realizavimui nebuvimo, taip pat nėra standartizuotų bendrų reikalavimų tarpinstituciniams duomenų apsikeitimo saugumo reikalavimams ir priemonėms (Gatautis, 2008).

Sąveikumo problema Lietuvoje gali būti laikoma pačiu svarbiausiu iššūkiu, kuris stabdo netgi pačios idėjos apie sąveikios valdžios ir besiuolių paslaugų teikimą formavimą. VRM eksperto teigimu, viena svarbiausių problemų, lemiančių tokią situaciją, yra teisinio reglamentavimo stoka. Lietuvoje iki šiol nėra suformuoti sąveikumo pagrindai. Nėra teisinio pagrindo, nėra ir galimybių praktiniam sąveikumo įgyvendinimui. Dar vienas sąveikumo problemos egzistavimo bruožas Lietuvoje yra tas, jog nėra tinkamo suvokimo ir bendro institucinio sprendimo, kuris užtikrintų, kad sąveikumas būtų plėtojamas. Sąveikumo nebuvimas savo ruožtu lemia problemas kitose srityse, kuriose itin svarbus bendradarbiavimas, kaip pavyzdžiai gali būti išskiriamos technologinės bei organizacinės problemos.

4.1. Technologinės problemos

Kalbant apie technologines problemas Lietuvoje labai norisi prisiminti Australijos praktiką. Šios šalies modelis labiausiai akcentavo technologijas ir infrastruktūrą, dėl šios priežasties susidūrė su didelėmis problemomis organizacinės aplinkos kūrimo. Džiugu tai, jog Lietuvoje dirbantys specialistai puikiai suvokia, kuri sritis turi būti akcentuojama ir geba išskirti svarbiausius procesus plėtojant e. valdžią. Apibendrinant ekspertų nuomonę, galima teigti, jog technologijos Lietuvoje laikomos įrankiu, kuris veikia tik tinkamai organizuojant procesus. IRT pačios savaime negali valdyti procesų, jos turi būti valdomos. Jei atsitiktų taip, jog IRT suvaldyti nepavyktų ir jos pačios imtų kurtis savaime, tai lemtų tik dar daugiau problemų. Akcentuotina tai, jog technologijos turi būti kuriamos sąveikiai, pagal aiškų modelį, tik taip gali būti pasiektas geriausias rezultatas. Privaloma sukurti bendrus kriterijus ir standartus visoms viešojo administravimo institucijoms, nes nestandartizuoti ir neformalizuoti procesai, kuriami neatsižvelgiant į sąveikumo svarbą, gali nulemti neigiamus pokyčius, ir sužlugdyti ketinimus kurti sąveikią valdžią bei plėtoti besiuolių paslaugų modelį.

Svarbiausiu šiuo metu vykdomu technologiniu projektu laikomas viešojo administravimo institucijų informacinių sistemų interoperabilumo sukūrimas (VAIISIS). Šis projektas privalo būti priskiriamas prie pasiekimų judant link sąveikios valdžios ir besiuolių paslaugų modelio įgyvendinimo Lietuvoje, tačiau kartu jo kūrimas atspindi esmines technologines problemas, kurios trukdo plėtoti technologinę bazę. Pagrindinė pastebima problema yra ta, jog platforma kuriama visuotinai. Rekomendacijose akcentuojama, jog platformos kūrimas turi būti skaidomas į kuo mažesnes sritis, nes tik tai sudarytų galimybę jas tobulinti, koreguoti bei prižiūrėti. Situacija yra

kitokia, kuriamas visas grandiozinis projektas, kurį prižiūrėti yra sudėtinga, dėl tos priežasties procesas vyksta lėtai ir atsiranda daugybė nesklandumų. Net ir šios, su technologijomis susijusios, kliūtys galų gale atsiremia į pačią svarbiausią – problema organizavimo srityje.

SM ekspertė pateikia kitokią egzistuojančią problemą. VAIISIS susidaro iš dviejų elementų: duomenų mainų platformos (back office) ir centrinio elektroninių paslaugų portalo „Elektroniniai valdžios vartai“ (front office). Jei į VAIISIS žiūrėtume kaip į platformą, tai ji iš tiesų veikia gerai. Apsikeitimą duomenimis vykdo sistemos, atlikus paskutinius vertinimus, didžiulių trūkumų nepastebėta. Tačiau kitas atvejis yra pats portalas. Kiekviena institucija pateikia savo paslaugų aprašus, kurie neatitinka jokių bendrų kriterijų, dėl to bendras vaizdas portale nėra vertinamas teigiamai. Daug laiko IVPK į šią problemą nekreipė didelio dėmesio, nes institucijų aprašai yra jų sritis ir jų kompetencija. Tačiau šiuo metu „front office“ problema yra suvokiama ir, IVPK ekspertės teigimu, artimiausiu metu siekiama suvienodinti visų paslaugų pristatymus, kad vartotojams būtų paprasčiau ir greičiau rasti norimą paslaugą.

Apibendrinant ekspertų nuomones, technologinės problemos dažniausiai atsiranda ne dėl to, kad technologijoms skiriama per mažai dėmesio ar dėl to, kad jos nėra tinkamos. Pagrindinė visko problema slypi organizavime. Technologijos pačios nėra problemiškos, problemas sukuria netinkamas technologijų valdymas.

4.2. Organizacinės problemos

Organizuotumo nebuvimas yra pagrindinė problema, kuri lemia, jog siekiant įdiegti tam tikras naujoves susiduriama su daugybe išylančių nesklandumų.

- **Institucijų išsiskaidymas**

Visos iniciatyvos, kuriamos tam tikrose institucijose, yra valstybinės iniciatyvos. Visoms iniciatyvoms įgyvendinti yra reikalingas koordinatorius, tai yra institucija, kuri atsakinga už projekto įgyvendinimą. Problema atsiranda tuomet, kai dėl institucijų išsiskaidymo ir nepasitikėjimo viena kita, vienos institucijos kuriama iniciatyva kitoje institucijoje yra nepripažįstama. Būtent ši institucinės sistemos išsiskaidymo problema lemia sąveikumo nebuvimą tarp institucijų. Kiekviena institucija siekia savarankiškumo, ji pati inicijuoja projektus ir juos įgyvendina, net nepasidomėdama ar tokių projektų jau neįgyvendino kita institucija. Viešasis sektorius formuoja vertikalius procesus, ir galima teigti, jog iš esmės juos atlieka neblogai, tačiau, kalbant apie sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų kūrimą, svarbu akcentuoti horizontalių ryšių svarbą. Visos viešojo administravimo institucijos turi vadovautis viena tvarka, o ne kurti savo atskiras sistemas. Organizacinių sprendimų nebuvimas išryškino problemą, kurios sprendimas yra ganėtinai elementarus. Turi būti suformuoti atitinkami kriterijai, kurie nustatytų horizontalaus

sąveikumo formavimą. Visuotinai priimti kriterijai, pagal kuriuos institucijos įgyvendintų projektus ir iniciatyvas, žymiai supaprastintų institucijų sujungimą bei sąveikumo įgyvendinimą.

Kalbant apie organizacines problemas, svarbu akcentuoti informacinių sistemų ir registrų sąveikumo problemas. „2011 m. atliktame vertinime išskiriamos kelios priežastys, lemiančios neefektyvų valstybės informacinių išteklių valdymą Lietuvoje. Pirma, valstybės informacinių išteklių valdymui trūksta sisteminio reglamentavimo. Antra, nepakankami organizaciniai procesai, pavyzdžiui, horizontalaus bendradarbiavimo stoka, išankstinės investicijų į IT sistemų kūrimą priežiūros stoka, techninių pajėgumų decentralizacija ir technologiniai aspektai: žemas informacinių išteklių integralumas, galimybių skirtingoms sistemoms keistis duomenimis trūkumas.“ (Tendencijų ir prioritetų vertinimas, 2012).

- Horizontalus sąveikumas.

Šio sąveikumo formavimas ir įgyvendinimas gali padėti išspręsti daugybę viešajame sektoriuje kylančių problemų, kurios tiesiogiai susijusios su sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų modelio įgyvendinimu. Horizontalus sąveikumas gali padėti tinkamai paskirstyti lėšas, padėti išvengti kuriamų projektų dubliavimosi, suformuoti bendrą požiūrį ir taip sutelkti dėmesį į kertinius elementus, būtinus tobulinant e. valdžią.

Horizontalus sąveikumas neišvengiamas kalbant apie tokius komponentus kaip:

- Daugiapakopis valdymas;
- Orientacija į vartotojus;
- „Back-office“ reorganizacija;
- Technologinių procesų įgyvendinimas.

Visos šios sritys šiuo metu gali būti laikomos probleminėmis, nes institucijos veikia ir sprendimus priima tik žvelgdamos per savo prizmę. Sąveikumo trūkumas lemia, jog svarbiausi sprendimai priimami neatsižvelgiant į kitų institucijų vykdomą politiką, trūksta bendrų sprendimų, tinkamo vadovavimo modelio. Šių elementų įgyvendinimas neįsivaizduojamas be tinkamo organizacinės aplinkos suformavimo, kur pasirinktas tinkamas vadovavimo modelis, sprendimai priimami kryptingai, veikla koordinuojama, procesai prižiūrimi ir skatinami. Ypač svarbu paminėti, kad viešasis sektorius ypatingas tuo, jog jo efektyvumas ne visada priklauso nuo įdiegtų informacinių sprendimų. Svarbiais kriterijais išlieka vidiniai veiksniai, tokie kaip teisės aktai, atitinkamos procedūros, taip pat gebėjimas bendradarbiauti, iškeliamos vertybės. Problema yra ta, kad informaciniai sprendimai gali būti įdiegti greitai, tačiau vidiniai veiksniai dažniausiai keičiasi labai lėtai.

Tyrimo metu išskirtos kelios esminės probleminės sritys, kuriose kylantys iššūkiai trukdo svarstyti apie sėkmingą sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų modelio kūrimą Lietuvoje.

Pagrindinės jų yra bendro kryptingo požiūrio nebuvimas, organizuotumo priimant ir įgyvendinant sprendimus stoka, sąveikumo pagrindų trūkumas, finansavimo trūkumas ir tinkamai nesuformuotas požiūris.

Viso darbo metu buvo siekiama įvertinti teorinius sąveikios valdžios ir besiuolių paslaugų diegimo aspektus. Teigiamai vertinama užsienio šalių patirtis, konkretūs elementai, kurių įgyvendinimas garantuoja sėkmingą modelio diegimą, galėjo sudaryti klaidingą nuomonę, jog išsprendus kelias problemas galima pasiekti puikų rezultatą. Vertinant projekto įgyvendinimo problemišumą išaiškėjo, jog egzistuojančios probleminės sritys sutampa su tomis, kurios išskirtos teoriniame Lietuvos sąveikios valdžios ir besiuolių paslaugų modelyje, tačiau kartu pavyko įrodyti, jog teoriškai problemos neatrodo tokios rimtos, kokios yra realybėje.

Apibendrinant problemišumą, kuris šiuo metu egzistuoja Lietuvoje galima išskirti tokius pastebėjimus. Socialinės aplinkos formavime išskiriamos ne tik problemos visuomenės pusėje. Tyrimo metu išaiškėjo, jog visų pirma reikia išspręsti viešojo sektoriaus darbuotojų nelankstumo problemas. Visa situacija daugelio darbuotojų yra suprantama klaidingai, požiūris netinkamas siekiant efektyvaus naujovių įgyvendinimo. Ši problema atrodo itin aktuali, nes nuo tos grupės žmonių, kurie dirba viešajame sektoriuje, priklauso visi įgyvendinti sprendimai, susiję su orientacija į vartotojus ir į jų poreikių patenkinimą. Jei reikia svarstyti, kuriai grupei – visuomenei ar tarnautojams reikalingas didesnis švietimas apie e. valdžios privalumus, kyla klausimas, kokie specialistai formuoja šalies pamatinę valdžios sistemą, ypač jei tų specialistų tarpe atsiranda ir aukštesnio lygio vadovų. Ši situacija iš dalies gali atsakyti į klausimą, kodėl visuomenė reiškia nepasitikėjimą valdžios institucijomis. Taip pat paminėtina ir tai, jog nepaisant įvairių įgyvendintų visuomenės švietimo ir ugdymo projektų, vis dar atsiranda nemaža dalis gyventojų, kurie neturi gebėjimų, o gal tiesiog nemato poreikio naudotis e. valdžios teikiamomis paslaugomis. Iki atlikto tyrimo svarstyta idėja, jog Lietuvoje trūksta teisinio reglamentavimo taip pat pasirodė ne tokia menka problema. Akcentuotina tai, kad politikos formavimo problemos pagrindą sudaro politinės valios nebuvimas. Išryškėjusi finansavimo problema verčia svarstyti, kaip institucijos turi skirstyti lėšas, kad būtų pasiektas geriausias rezultatas, juk iš visų iki šiol įgyvendintų e. valdžios projektų, sudėtinga būtų išskirti bent vieną, kuriam pakako finansavimo nuo pradžių iki pabaigos, ir kuris buvo visapusiškai įgyvendintas. Kalbant apie sąveikumą, kuris akcentuojamas kaip svarbiausias elementas visose išskirtose srityse galima tik pasakyti, jog Lietuvoje netgi nėra sukurtų sąveikumo gairių. Čia iškyla klausimas, kaip jį įgyvendinti, jei nėra sukurto kryptingo planavimo dokumento. Paradoksas tas, jog kiekviena institucija suvokia sąveikumo svarbą, šis terminas vis dažniau girdimas, tačiau sąveikumas suvokiamas vertikaliai, institucijos sunkiai supranta, jog svarbiausias horizontalus sąveikumas, būtent jo nebuvimas suformuoja problemas organizacinėje aplinkoje.

Kalbant apie technologijas ir apie infrastruktūrą matoma didžiulė pažanga, tačiau jei imama nagrinėti jų suvaldymą ir veiklos organizavimą, vėl gali būti keliamos problemos. Technologijos Lietuvoje veikia, jos įdiegtos tinkamai, tačiau trūksta kompetencijos kaip jas suvaldyti ir priversti tarnauti kuriant efektyvumą viešajame sektoriuje. Jeigu tyrimo pradžioje buvo iškilęs klausimas kurioje srityje galima išskirti daugiausiai problemų, tai atlikus tyrimą galima drąsiai sakyti kad visose, tik visas jas vienija pagrindinis probleminis faktorius – organizuotumo nebuvimas.

Galimybės – sėkmingi projektai Lietuvoje

Vertinant situaciją Lietuvoje pagal pasirinktą metodiką, kuomet sąveiki valdžia ir besiūlės paslaugos gali būti sėkmingai įgyvendintos tik suformavus tinkamą aplinką, galima daryti išvadą, jog kol kas ši aplinka nėra tinkamai suformuota. Socialinės aplinkos formavime galima įžvelgti progresą, tačiau organizacinėje aplinkoje iškyla pačios didžiausios problemos. Pagirtinu dalyku Lietuvoje galima laikyti iš dalies technologinės ir infrastruktūrinės aplinkos formavimą. Remiantis ekspertų nuomone, labiausiai išvystyta aplinka Lietuvoje yra infrastruktūrinė, tačiau tik tuo atveju, jei į ją žvelgiame iš technologinės pusės. Tyrimas padėjo išskirti kelis sėkmingus Lietuvoje įgyvendintus projektus, kurie gali prisidėti formuojant aplinką sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų atsiradimui.

1. Registrų ir duomenų bazių sukūrimas

Viešojo administravimo institucijos sėkmingai formuoja registrus ar duomenų bazes, kuriose kaupia visą reikalingą ir su jų veikla susijusią informaciją. Tendencijų ir prioritetų vertinimo ataskaitoje teigiama, jog „2012 m. pradžioje Lietuvoje veikė 126 valstybės informacinės sistemos, 88 registrai ir 85 serverinės / duomenų centrai“ (Tendencijų ir prioritetų vertinimas, 2012). Sukaupti duomenys gelbsti teikiant paslaugas bei vykdant joms pavestas funkcijas. Technologiniu požiūriu pažanga matoma, tačiau ji neduoda didelės naudos, kol nesukurta sąveika tarp esamų registrų. Galima daryti išvadą, jog institucijų vertikalių procesų progresas gelbsti orientuojantis į veiklos rezultatus. Sukurti techniniai sprendimai padeda joms efektyviau įgyvendinti savo funkcijas, tačiau neprisideda formuojant bendrą paslaugų teikimo modelį, kurio pagrindinis tikslas – orientacija į vartotojus.

2. Internetas ir jo prieinamumas

Remiantis Ryšių reguliavimo tarnybos duomenimis, Lietuva yra viena iš pirmaujančių pagal optikos tiesimą. Investicijos į infrastruktūrą yra ištis didelės. Ekspertų teigimu interneto infrastruktūra yra sukurta, vienintelis klausimas, kuris vis dar kelia abejonių yra tas, kiek žmogus

gali pasinaudoti šiuo įgyvendintu projektu. Sukurti infrastruktūrą yra viena, tačiau padaryti ją prieinama visuomenei yra jau kita. Lietuva anot ekspertų susiduria su „paskutinės mylios“ problema. Investuojama į tam tikrus projektus, tačiau jie kartais neišbaigiami iki galo, dėl to atsiranda nesklandumų. Lietuvos statistikos departamento 2012 metais parengtame leidinyje „Informacinės technologijos Lietuvoje“ minima, jog plačiajuosčio interneto prieigą turinčių namų ūkių dalis 2011 metais siekė 57 procentus, ir Lietuva užėmė penkioliktą vietą tarp ES šalių. Dideliu privalumu kalbant apie interneto prieigą Lietuvoje gali būti laikomas Viešųjų interneto prieigos taškų (toliau VIPT) sukūrimas. VIPT yra tankiausiai įgyvendintas projektas, kuris apima apie 1200 sukurtų prieigos taškų. (Liaugminas, 2011) Sukurta infrastruktūra, o verslas pasistengė, jog kaimiškose vietovėse atsirastų galimybės gyventojams prisijungti prie interneto. Interneto infrastruktūros plėtra ir prieinamumo didinimas sudarė sąlygas mažinti socialinę atskirtį ir spręsti socialinės aplinkos formavimo problemas. Tiek tiesiogiai iš namų, tiek ir per VIPT, 87 procentams šalies gyventojų sudaryta galimybė naudotis plačiajuosčio ryšio paslaugomis.

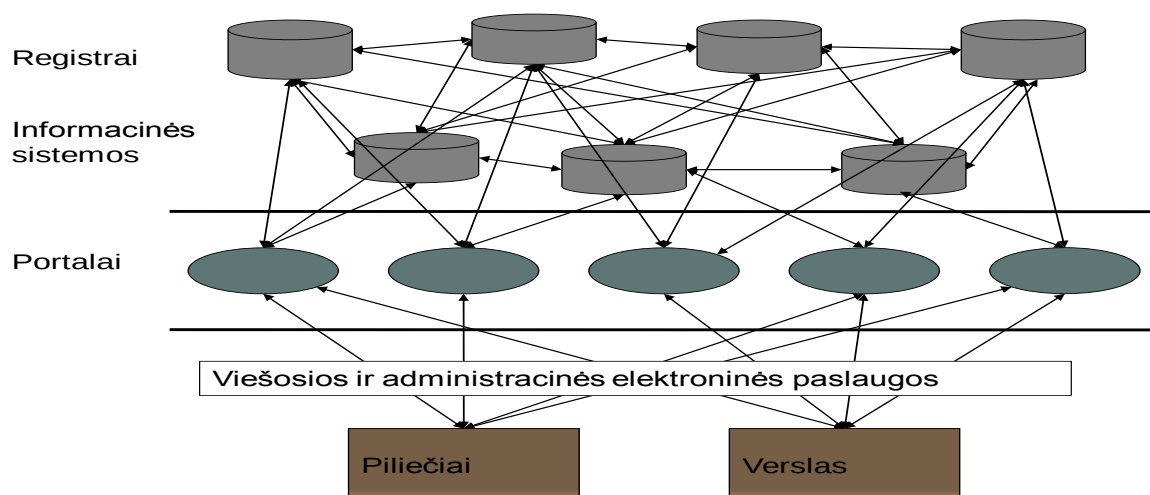
3. Saugus valstybės duomenų perdavimo tinklas

Kalbant apie e. valdžią, apie duomenų kaupimą elektroninėje erdvėje, vis dar susiduriama su saugumo klausimais. Plečiantis technologijoms didėja ir pavojaus galimybės. Išaugęs internetinių atakų ir elektroninių nusikaltimų skaičius kelia dvejonių ar saugu ir patikima kaupti elektroninius duomenis. Kita išskylanti problema susijusi su tuo, kad internetas šiuo metu gali būti laikomas kritine infrastruktūra, jam dingus ar bent trumpam sutrikus veiklai, gali atsirasti begalės nepataisomų problemų. Plečiantis e. valdžiai susidurta su problema, kaip sutrikus interneto veiklai institucijos gebėtų vykdyti savo funkcijas. Lietuvoje ši problema techniniu lygiu jau yra išspręsta. Įgyvendintas infrastruktūrinis sprendimas - SVDPT sukūrimas, kuris užtikrina, jog viešojo administravimo institucijos galėtų veikti net atskirtos nuo interneto, ir tai nesudarytų jokių nesklandumų vykdant pavestas funkcijas. Ekspertų teigimu techniniai sprendimai įgyvendinti, tačiau kaip ir visose kitose srityse iškyla organizacinės problemos, nes kai kurios institucijos vengia šiuo tinklu naudotis. Galima daryti išvadą, jog sprendžiant svarbius klausimus valstybiniu lygiu, galima įžvelgti nepasitikėjimą, kuris atsiranda tarp pačių viešojo sektoriaus institucijų. Ši problema atsiranda dėl visuotinių taisyklių ir normų e. valdžios srityje nebuvimo.

4. Viešojo administravimo institucijų informacinių sistemų interoperabilumo - sistemų sąveikos gebos sukūrimas (VAIISIS)

Pačiu svarbiausiu technologiniu sprendimu, kuris šiuo metu įgyvendinamas Lietuvoje ir kuris labiausiai siejasi su besiūlių paslaugų diegimo modelio įgyvendinimu, gali būti laikomas

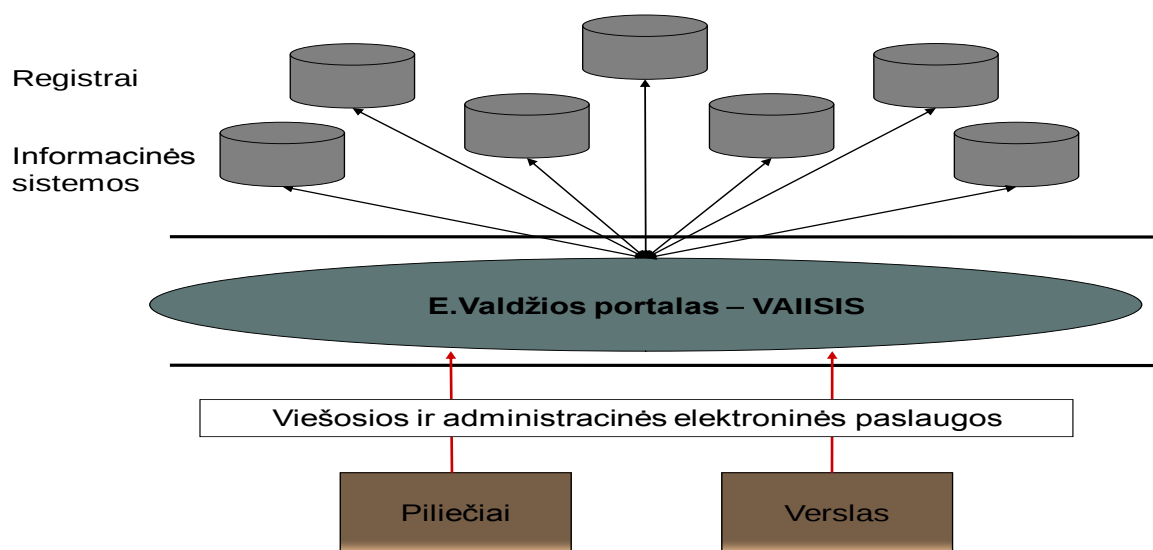
VAIISIS platformos kūrimas. 2011 metais Susisiekimo ministerijos Informacinės visuomenės politikos departamento direktoriaus G. Liaugmino atliktame pristatyme pateiktas esamas valstybės vidaus ūkio sutvarkymo modelis (žr. 4 pav.) žvelgiant į šį modelį matoma esama šalies situacija – piliečiai ir verslas, siekdami gauti e. paslaugas kreipiasi atskirai į konkrečias atsakingas institucijas.



4 pav. Valstybės vidaus ūkio sutvarkymas. Esama situacija

Šaltinis: Schemos autorius G. Liaugminas, 2011

Naujasis modelis (žr. 5 pav.) akcentuoja e. paslaugų teikimą per naujai kuriamą VAIISIS platformą. Siekiant lengviau suprasti VAIISIS platformos veikimo principą, ekspertai ragina ją įsivaizduoti kaip biblioteką, arba kartoteką, kuri generuoja duomenis. Svarbiausias akcentas yra tas, kad platforma iš institucijų turi gauti jau paruoštą rezultatą. Kiekvienos institucijos vidiniai procesai yra pačios institucijos reikalas, svarbiausia, jog į VAIISIS platformą ji pateiktų jau apdorotus duomenis ir taip užtikrintų semantinį sąveikumą. Šios platformos įgyvendinimas sukurtų pagrindą besiuolėms paslaugoms formotis. Tačiau, vien jos sukūrimas apima tik technologinės aplinkos suformavimą. Siekiant užtikrinti besiūliškumą, tektų įgyvendinti horizontalų sąveikumą, reorganizuoti „back office“ ir užtikrinti daug kitų elementų, kurie šiuo metu laikomi probleminėmis sritimis.



5 pav. Valstybės vidaus ūkio sutvarkymas. Ateities perspektyva

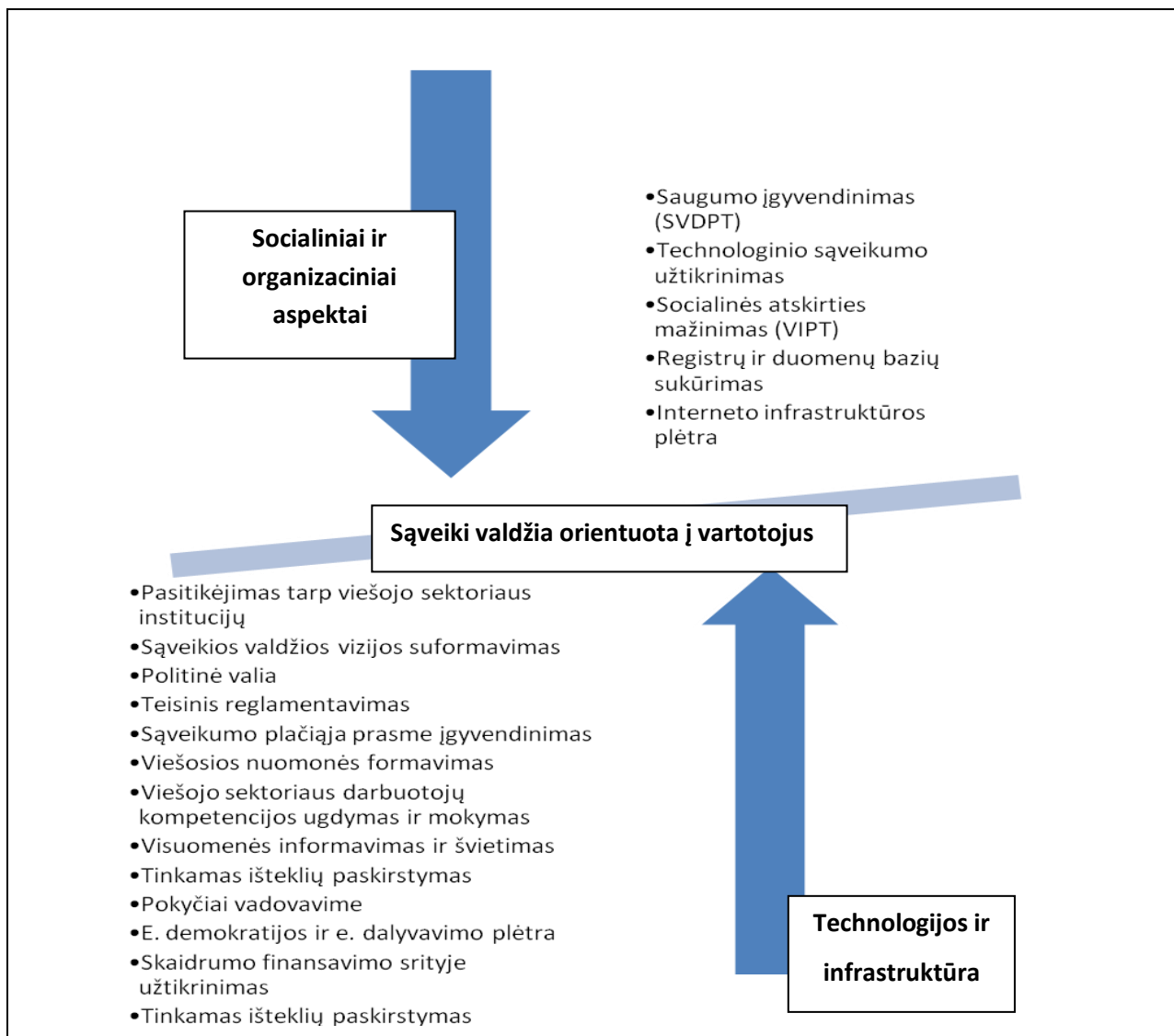
Šaltinis: Schemos autorius G. Liaugminas, 2011

Tendencijų ir prioritetų veiklos vertinime akcentuojama, kad „VAIISIS pagrindas sukurtas 2006–2008 m. ES struktūrinių fondų ir nacionalinio biudžeto lėšomis (iš viso skirta 6,424 mln. Lt paramos). Ši platforma stiprinama naudojant 2007–2013 m. laikotarpio ES paramos lėšas. 2011 m. lapkričio mėn. VAIISIS plėtrai skirta dar 9,14 mln. Lt. Projekto tikslas yra padaryti sistemą patrauklesnę tiek viešojo administravimo institucijoms, tiek el. paslaugų gavėjams. VAIISIS plėtra remiama pagal priemonę „Sąveikumas“, kuriai iš visos skirta 29,51 mln. Lt per 2007–2013 m. laikotarpį. VAIISIS paslaugomis naudojasi apie 130 institucijų, portale yra apie 500 nuorodų į e. viešąsias ir administracines paslaugas.“ (Tendencijų ir prioritetų vertinimas, 2012). IVPK specialistė pabrėžia, jog paslaugos gali būti formuojamos dviem būdais: VAIISIS aplinkoje arba institucijos aplinkoje. Paslaugos kūrimas priklauso nuo to, kaip toli institucija yra pažengusi IT srityje. Valstybinė mokesčių inspekcija arba Sodra, yra pavyzdinės institucijos, turinčios stipriai išvystytą technologinę bazę. Jos paslaugas formuoja savo institucijos aplinkoje, tačiau lygiagrečiai yra pasiekiamos per visuotinį portalą. Toks IVPK sprendimas siekia užtikrinti, kad perspektyviai suformuotos sistemos būtų išnaudojamos, būtų neprotinga priversti jas suformuoti paslaugas VAIISIS aplinkoje iš naujo ir visą šį procesą iš naujo finansuoti. Technologiniu požiūriu platforma yra sukurta, artimiausioje ateityje numatomas platformos tobulinimas, naujų institucijų įtraukimas.

Apibendrinant galimybes ir sėkmingai įgyvendintus projektus, galinčius prisidėti prie besiuilių paslaugų modelio suformavimo galima teigti, jog pagrindinėmis sritimis išlieka technologinė ir infrastruktūrinė. Lyg ir netyčia norisi daryti išvadą, jog įgyvendinta tai, kam reikia mažiausiai pastangų, pakanka turėti gerą finansavimą. Sukurta duomenų bazės ir registrai, SVDPT, VIPT, VAISIS, tačiau neįgyvendintas nei teisinis reglamentavimas, nei sąveikumas tarp institucijų, kurie iš pirmo žvilgsnio gali būti sukurti turint mažesnes sąnaudas. Šioje situacijoje svarbu paminėti tai, kad kaip parodė ekspertinė apklausa, sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų ideologija Lietuvoje egzistuoja, o tai jau didelis privalumas. Net ir menkiausi įgyvendinti sprendimai gali būti laikomi mažais žingsneliais judant link sąveikios valdžios idėjos įgyvendinimo Lietuvoje.

Apibendrinant visą tyrimo metu sukaupią informaciją galima daryti prielaidą, kad konkretaus sąveikios valdžios modelio sukurti negalima. Jis yra kaip vizija ir siekiamybė, kuri atsirastų įgyvendinus svarbius kriterijus, į valdžią pažvelgus holistiniu požiūriu, suformavus aplinką, kurioje prioritetinės kryptys apimtų valdžios skaidrumą, siekį tarnauti žmonėms, orientaciją į visuomenę. Vienas iš pagrindinių elementų, kuris prisidėtų prie šios vizijos įgyvendinimo yra besiuilių paslaugų modelis, kurio įgyvendinimas užtikrintų pagrindinius orientacijos į vartotojus aspektus.

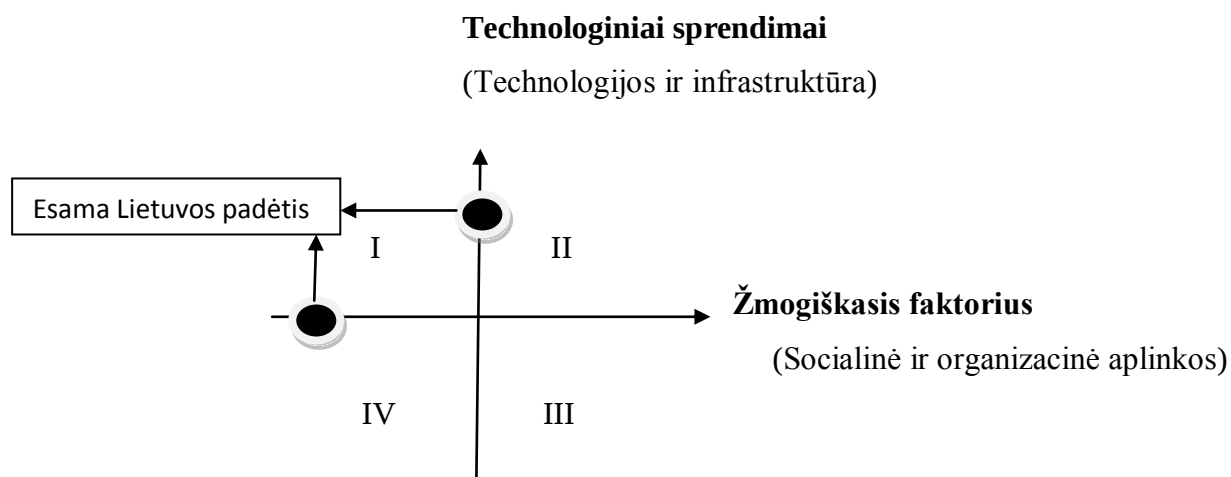
Atliekant tyrimą buvo orientuojamasi į 4 pagrindines sritis – aplinkas, kurios yra svarbios sąveikios valdžios atsiradimui. Įvertinus tyrimo metu išskirtus aspektus, sudarytas sąveikią valdžią skatinančių ir trukdančių veiksnių modelis (žr. 6 pav.).



6 pav. Sąveikios valdžios problemos ir galimybės Lietuvoje

Išanalizavus tyrimo metu gautus rezultatus galima daryti išvadą, jog šias sritis galima apjungti į dvi didesnes – tai yra technologijomis paremta sritis, į kurią galima priskirti technologinę ir infrastruktūrinę aplinkas, bei aplinkos priklausančios nuo žmogiškojo faktoriaus, kurią sudaro socialinė ir organizacinė aplinkos. Pagal šių aplinkų įgyvendinimo lygį galima nustatyti, kokioje situacijoje šiuo metu yra Lietuva.

Remiantis tyrimo metu išskirtomis problemomis bei galimybėmis galima daryti išvadą, jog Lietuva šiuo metu yra tokioje situacijoje, kai technologijos ir infrastruktūra yra pakankamai aukšto lygio (žymimos teigiamoje ašyje), tačiau didžiausios problemos susijusios su žmogiškuoju faktoriumi (jos žymimos neigiamoje ašyje) (žr. 7 pav.).



I – „Išvystytos technologijos ir infrastruktūra – nepakankamai išvystytos organizacinė ir socialinė aplinkos“ (Esama Lietuvos padėtis)

II – „Išvystytos technologijos ir infrastruktūra – išvystyta organizacinė ir socialinė aplinkos“

III – „Nepakankamai išvystytos technologijos ir infrastruktūra – išvystyta organizacinė ir socialinė aplinkos“

IV – „Nepakankamai išvystytos technologijos ir infrastruktūra – nepakankamai išvystytos organizacinė ir socialinė aplinkos“

Viešosios politikos ir vadybos instituto 2012 metais atliktoje Lietuvos informacinės visuomenės plėtros tendencijų ir prioritetų 2014-2020 metais vertinimo ataskaitoje išskiriami Lietuvos informacinės visuomenės plėtros svarbiausių procesų prognozės ir scenarijai po 2013 metų. Pagal tai, kokia situacija šiuo metu klostosi Lietuvoje, didžiausia tikimybė, jog Lietuva pagal scenarijus taps „amžinai perspektyvia šalimi“.

„Amžinai perspektyvios šalies scenarijus reikštų, kad šalies politikos, verslo ir visuomenės lyderiai retoriškai kalba apie informacinės visuomenės svarbą, tačiau neturi jokios bendros vizijos nei žino, kokius esminius veiksmus reikėtų įgyvendinti. Viešajame sektoriuje IRT suvokiamas kaip svarbus turtas ir viešasis sektorius skiria nemažai investicijų IRT infrastruktūrai ir paslaugoms. Todėl pagal kai kuriuos kriterijus šalis patenka tarp ES ar netgi pasaulio lyderių. Kita vertus, institucijos suvokia IRT investicijas kaip būdą gauti daugiau valstybės asignavimų ir valdyti svarbų turtą, todėl perka įrangą ir diegia vis naujus sprendimus, paskui prašo lėšų jiems modernizuoti ir prižiūrėti; dar daugiau lėšų reikia siekiant užtikrinti skirtingose institucijose sukurtų IS ir duomenų bazių sąveikumą. Šalies institucijoms nepakanka bendradarbiavimo gebėjimų ir pasitikėjimo viena kita, todėl nors daugelis jų darbuotojų ir vadovų supranta, kokia yra problema, tačiau kaltina kitas

institucijas žinybiškumu, nes, jų nuomone, kitos institucijos arba siekia perimti jų IRT asignavimus ir turtą arba nesutinka atiduoti IRT asignavimų ir turto.

Susidaro užburto rato situacija, kurią sustiprina griežtas politinis institucinių atsakomybės sričių pasidalijimas tarp ministerijų, kai vienos partijos ministrui nepriimtina pernelyg aktyviai domėtis kitos partijos ministro sritims. Problemą labai paaštrina tai, kad šalyje trūksta aiškaus informacinės visuomenės lyderio ar koordinatoriaus, kuris arba turėtų pakankamą institucinį statusą, kad galėtų pasiekti tarpinstitucinį susitarimą dėl ateities sprendimų, arba turėtų pakankamus finansinius svertus, kurie neleistų investuoti į besidubliuojančius ir nepakankamai išnaudojamus IRT išteklius. Šalies informacinės visuomenės plėtros strategija ir planai formuojami išimtinai „iš apačios į viršų“ principu, kai įvairios institucijos susiunčia „savo“ priemones, kurios, jų nuomone, siejasi su informacine visuomene. Tarpinstitucinė diskusija dėl šių priemonių vyksta retai ir formaliai; tik retais atvejais įgyvendinamos iniciatyvos, dėl kurių susitaria ir bendradarbiauja kelios institucijos.

Nepaisant to, IRT naudojimo versle ir visuomenėje rodikliai pamažu gerėja, nes verslas ir didelė dalis gyventojų mielai naudojami sprendimais, kurie leidžia padidinti darbo produktyvumą ar pagerinti gyvenimo kokybę. Tai sukuria nuolatinį tobulėjimo įvaizdį, pavyzdžiui, 2010 m. internetu nuolat naudojosi 58 proc. gyventojų, arba 13 proc. punktų daugiau nei prieš trejus metus. Vis dėlto kitos šalys šiose srityse tobulėja taip pat sparčiai, todėl sulaukus 2020 m. tenka konstatuoti: Lietuvos informacinės visuomenės rodikliai gerėjo, nors šalis ir nepatenka į pirmąją ES dvidešimtuką, ji išlieka perspektyvi ir, žinoma, tereikia sulaukti 2030-ųjų...“ (Tendencijų ir prioritetų vertinimas, 2012).

IŠVADOS

1. Pasaulyje kylančios orientacijos į vartotojus tendencijos leidžia daryti prielaidas, jog šiuo metu formuojasi naujas e. valdžios modelis. Vis labiau akcentuojamas į vartotojus orientuotos valdžios poreikis, kuris gali būti užtikrinamas įgyvendinus sąveikią valdžią ir naujos kokybės besiuoles paslaugas. Sisteminių požiūrį į valdžioje vykstančius procesus keičia holistinis požiūris, kuris akcentuoja visiškai naujus parametrus skatinančius dinamiškos ir įtraukios aplinkos formavimą, būtiną valdžios procesų gerinimui.

2. Į vartotojus orientuotų suasmenintų paslaugų, įgyvendinamų per sąveikią valdžią ir besiuoles paslaugas, koncepcija šiuo metu nėra visapusiškai suvokiama. Pasaulio mastu atlikta nepakankamai mokslinių tyrimų leidžiančių įvertinti šios koncepcijos privalumus, trūksta modelių, kurie galėtų padėti naujoves įgyvendinti, taip pat trūksta tyrimų leidžiančių nustatyti artimiausias tendencijas. Sparčiai vystantis informacinei visuomenei ir didėjant IRT galimybėms sąveikios valdžios paradigma plinta savaime, nėra suformuotas konkretus besiuoliškumą akcentuojantis modelis, suvokiami tik atskiri modelio komponentai. Konkretaus suvokimo apie sąveikią valdžią nebuvimas lemia, jog naujausios technologijos kuria tam tikrą modelį, valdžios procesuose atsiranda technologinė pažanga, tačiau procesai kuriuose būtinas žmogaus įsikišimas, dėl nežinojimo ir nesupratimo neleidžia sąveikios valdžios modeliui įsitvirtinti.

3. Naujasis e. valdžios modelis akcentuoja sąveikumu pagrįstus ryšius tarp institucijų. Sąsajos, galinčios atsirasti tarp sistemų, institucijų, visuomenės veikėjų ar kitų objektų grindžiamos besiuoliškumu. Tai reiškia, jog pagrindiniai veiksmai yra atliekami technologijų pagalba, žmogiškasis indėlis pasireiškia tik vadovavimu bei procesų koordinavimu. Naujoji sąveikios valdžios paradigma e. valdžios modelį papildo nauju suvokimu. Požiūrį, jog IRT padeda supaprastinti procesus, keičia požiūris, kad IRT pagalba visi procesai, siejami nematomais ryšiais ir pagrįsti sąveikumu, užtikrina visapusišką ir savarankišką sistemos veikimą.

4. Tyrimo metu išskirtos sąveikios valdžios įgyvendinimo galimybės ir problemos patvirtina, jog atskirai plėtojamos sritys negali suformuoti orientacijai į vartotojus tinkamos aplinkos. Sąveikios valdžios įgyvendinimo koncepcija grindžiama technologine pažanga, infrastruktūros vystymu, socialinių problemų šalinimu, susijusiu su visuomenės ugdymu, bei organizuotumo užtikrinimu į visus šiuos procesus žvelgiant per sąveikumo prizmę.

5. Tyrimo metu suformuotas modelis ir praktinis jo pritaikymas leidžia tvirtinti, jog didžiausia pažanga matoma technologiniuose procesuose apimančiuose IRT bei infrastruktūrą. Didžiausias atsilikimas pastebimas nagrinėjant procesus, kuriuose svarbiausia ne technologijos, tačiau žmogiškasis indėlis. Mažas visuomenės poreikis siekiant efektyvių ir į juos orientuotų paslaugų, nepakankama dalies viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencija, klaidingas požiūris į tai, jog

vykstantys pokyčiai yra tik nusistovėjusių procesų skaitmenizavimas, netinkamas valdymo procesų organizavimas ir įgyvendinimas, sąveikumo trūkumas tarp institucijų, konkrečios ateities vizijos nebuvimas yra tik keletas problemų, kurios gali būti išskiriamos siekiant sąveikios valdžios įgyvendinimo ir naujos koncepcijos įtvirtinimo.

6. Lietuvos atvejo analizė atlikta remiantis ekspertine apklausa leidžia suformuoti Lietuvos, kaip technologiškai pažangios, tačiau nepakankamai organizuotos šalies viziją. Silpnai inicijuojami pokyčiai socialinėje ir organizacinėje aplinkose leidžia manyti, jog šalies galimybės vystant orientuotas į vartotojus paslaugas, kaip pagrindą apimančias sąveikios valdžios ir besiuolių paslaugų įgyvendinimą, yra ganėtinai ribotos. Pastebima, jog šalyje nėra pakankamai gebėjimų suvaldyti ir tinkamai panaudoti technologinės pažangos. Kuriami ir įgyvendinami projektai, tačiau tai daroma pavieniui, neturint bendros vizijos.

7. Orientacijos į vartotojus suvokimas ir sąveikios valdžios bei besiuolių paslaugų koncepcijos egzistuoja, tačiau nėra pakankamo žmogiškojo indėlio, kad vykstančių procesų organizavimas vestų link naujo valdymo modelio įgyvendinimo.

8. Lietuvos situacija atspindi, jog viena pagrindinių priežasčių, dėl kurių matomas šalies atsilikimas, gali būti grindžiama informavimo stoka. Trūksta mokslinių tyrimų, vertinimų, analizių, kurios leistų išskirti naujų koncepcijų ir pasaulyje kylančių tendencijų privalumus bei trūkumus. Nepakankamas visuomenės informavimas apie naujausias technologijas, jų kuriamas galimybes lemia, jog trūksta suinteresuotumo, dėl nežinojimo nėra reikalaujama, jog valdžia vykdydama procesus orientuotųsi į vartotojų poreikius. Nepakankamas temos ištirtumas lemia, jog valdžios sluoksnyje trūksta informacijos apie pasaulyje plintančias naujoves. Viskas, kas turi būti įgyvendinta praktiškai, visų pirma turi būti patvirtinta teoriškai, kitaip tariant moksliškai. Didelių pokyčių sąveikios valdžios ir besiuolių paslaugų įgyvendinime nebus sulaukta, kol ši sritis nebus ištirta, ir kol nebus pateikti neginčijami argumentai, dėl kokių priežasčių į tokius pokyčius valdžia turi atkreipti dėmesį ir juos laikyti prioritetiniais.

PASIŪLYMAI

1. **Mokslinių tyrimų sąveikios valdžios įgyvendinimo srityje skatinimas.** Svarbu akcentuoti tai, jog būtina atlikti tyrimus, susijusius su tuo, kaip sąveikios valdžios koncepcija gali pakeisti požiūrį į šalies valdymą. Turėtų būti skatinamos analizės, situacijų vertinimai, nagrinėjami atskirų projektų įgyvendinimo privalumai, trūkumai. Būtina atlikti tyrimus, leidžiančius numatyti ateities tendencijas, pasirenkant skirtingus scenarijus. Šių tyrimų reikšmė itin svarbi kalbant apie tai, kokias sritis privaloma laikyti prioritetinėmis, siekiant užtikrinti sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų modelio įgyvendinimą. Šiuo metu tendencijos tokios, kad technologinė pažanga bet kuriuo atveju lems naujų valdymo formų atsiradimą. Moksliniai tyrimai šioje srityje padėtų procesus tinkamai įvertinti ir koordinuoti jų vystymąsi.

2. **Sąveikumo skatinimas ir jo svarbos aiškinimas visuomenei.** Sąveiki valdžia ir besiuilės paslaugos, kuriamos remiantis sąveikumu kaip pagrindu. Svarbu informuoti visuomenę apie sąveikumo ir bendradarbiavimo svarbą kuriant modernesnę ir efektyvesnę valdžią. Sąveikumo skatinimas neturi apsiriboti techniniu, organizaciniu ar semantiniu suvokimu, ypač svarbu akcentuoti valdžios ir visuomenės bendradarbiavimą, e. demokratijos reikšmę. Visuomenės informavimas ir skatinimas dalyvauti valdžios procesuose, bei bazinių sąveikumo elementų įgyvendinimas valdžios institucijose būtų pagrindinis kriterijus, galintis nulemti sąveikios valdžios bei besiuilių paslaugų atsiradimą.

3. **Į vartotojus orientuotos sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų vizijos formavimas.** Tyrimais ir situacijų vertinimais turi būti siekiama sukurti šalies viziją, kurioje vartotojai, tai yra visa visuomenė, taptų visų procesų ašimi. Valdžioje vykstantys procesai, visuomenei teikiamos paslaugos ir apskritai šalies valdymas turi visiškai patenkinti joje gyvenančių piliečių lūkesčius ir poreikius. Šios vizijos suformavimas leistų kryptingai įgyvendinti procesus, padėtų sukurti tam tikrą požiūrį, kuriuo galėtų vadovautis visi sluoksniai, vienaip ar kitaip prisidedantys prie šalies vystymosi.

4. **Teisinis ir institucinis politikos įgyvendinimas.** Siekiant užtikrinti sąveikios valdžios ir besiuilių paslaugų sukūrimą didelių pokyčių reikia politikos įgyvendinimo srityje. Itin svarbu priimti atitinkamus teisės aktus, tokius kaip sąveikumo gairės, e. valdžios plėtros (sąveikios valdžios) strategijas. Teisės aktuose būtina nustatyti prioritetines sąveikios valdžios įgyvendinimo kryptis, iškelti svarbiausius tikslus, tokius kaip tarpinstitucinio bendradarbiavimo sukūrimas, „back office“ reorganizacija, sąveikumo tarp skirtingų lygių institucijų sukūrimas, visuomenės švietimas ir kiti. Turi būti siekiama, kad visi nustatyti tikslai institucijose būtų siekiami įgyvendinti.

5. **Svarbiausių pradėtų projektų vertinimas.** Iki šiol šalyje pradėta įgyvendinti daug projektų, susijusių su e. valdžios plėtra. Dalis jų gali būti priskiriami ir prie sąveikios valdžios

kūrimo pagrindų. Siekiant efektyviausių rezultatų, būtina analizuoti, kokių rezultatų pasiekta šiais projektais, kaip jie prisideda prie valdžios efektyvumo ir orientacijos į vartotojus. Pavyzdžiu gali būti laikomas pagrindinis šiuo metu diegiamas projektas – VAIISIS platforma. Svarbu ne tik analizuoti kiek lėšų jis reikalauja, tačiau taip pat vertinti jo privalumus, ekonominę naudą valstybei, taip pat vertinti, kokių teigiamų rezultatų jis leis pasiekti ateityje. Kiekvienas vykdomas projektas turi būti nagrinėjamas, o visuomenė privalo būti informuojama apie jo naudingumą. Toks projektų vertinimas sukurtų pasitikėjimą jais, o tai padidintų visuomenės pasitikėjimą ir pripažinimą.

6. Sprendimų priėmimo centralizavimas. Sąveikios valdžios įgyvendinimas reikalauja kryptingumo. Kaip įrodyta tyrimo metu, visos sąveikios valdžios aktualios sritys turi būti plėtojamose per sąveikumo prizmę, jos negali būti kuriamos ir vystomos atskirai. Šiuo metu sprendimus susijusius su e. valdžios plėtra Lietuvoje priima kelios pagrindinės institucijos (VRM, ir SM kartu su IVPK). Tarpusavio komunikacijos trūkumas lemia, jog sprendimai dažnai susikerta, dingsta atsakomybės ribos. Decentralizuotas sprendimų priėmimas lemia, jog dažnai funkcijos dubliuojasi, požiūriai nesutampa, dėl to neįmanoma prieiti vienos krypties, kuria sekant būtų įgyvendinama sąveiki valdžia.

7. Sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų pradinio modelio sukūrimas Lietuvoje. Sprendžiant klausimus susijusius su sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų modelio kūrimu Lietuvoje, nėra būtina visą modelį diegti iš karto. Remiantis moksliniais tyrimais ir vertinimais sukurti pradinę versiją, kurią paskui palaipsniui plėtoti ir tobulinti.

8. Visuomenės skatinimas naudotis jiems sukurtomis paslaugomis. Daugelis institucijų teikia e. paslaugas, Lietuvoje įgyvendinti naudingi technologiniai sprendimai, tokie kaip e. parašas, VIPT, išplėtotas greitaeigio interneto tinklas, įdiegti pagrindiniai saugumo standartai. Apie visus sėkmingai įgyvendintus sprendimus visuomenė turi būti nuolat informuojama. Siekiant ir toliau vystyti IRT, kurti naujos kokybės paslaugas visų pirma reikia išugdyti visuomenę, kuri gebėtų ir norėtų naujovėmis pasinaudoti, tam visų pirma ji turi būti gerai informuota. Valdžia turi gebėti pateikti, o visuomenė – priimti. Įgyvendinus tokį suvokimą, visi planai ir ketinimai būtų įgyvendinama žymiai greičiau ir kokybiškiau.

LITERATŪRA

I. Straipsniai, knygos, pranešimai

1. Bangemann M., Europe and the global information society. European Commision. Innovatia documentation. 1994 (5-11)
2. Barcevičius E., Viešasis valdymas ir Informacinės technologijos. Naujo institucinio modelio link? Politologija. 2008/1 (49). (85-90).
3. Commision of the European Communities. COM(2003) 567. The role of eGovernment for Europe's future. 2003 (7)
4. Estevez E.; Janowski T. Government-Enterprise Ecosystem Gateway (G-EEG) for seamless e-Government. *The United Nations University International Institute for Software Technology, Macao Universidad Nacional del Sur, Bahia Blanca, Argentina.* 2005 (2-3)
5. European Commission. Breaking barriers to eGovernment. *Overcoming obstacles to improving European public services.* 2007-12-23 (8-17).
6. Gatautis R., Elektroninės valdžios suderinamumo Lietuvoje strateginės gairės. KTU, 2008. (51-52) <http://lt.scribd.com/doc/69425013/eValdzia-baigiamoji-ataskaita>
7. Halligan J; Moore T. E-government in Australia: The challenges of moving to integrated services. University of Canberra. 2005. (14-17)
8. Haq S., Information society and public administration: the theoretical bonding. Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences. 2011. Vol 3 , Nr. 2. (320-331)
9. Horan T.A., Introducing e-GOV: history, definitions, and issues. Communications of the Asociacion for Information Systems. 2004 Vol 15, (713-725)
10. Jessop B., (2009), Multilevel Governance and Multilevel Metagovernance. Changes in the EU as Integral Moments in the Transformation and Reorientation of Contemporary Statehood. 2009, (7)
11. Jungtinių Tautų Ekonomikos ir Socialinių reikalų departamentas. "Jungtinių Tautų E-Valdžios apžvalga 2010". JT. 2010-04-30, (16)
12. Kaczorowski W., Connected Government, The Cisco Internet Business Solutions Group, Germany, 2004
13. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Lucilijus, Šiauliai, 2005
14. Kolektyvinė monografija. Lietuvos e. valdžios gairės: ateities išvalgų tyrimas. MRU. Vilnius 2009

15. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. Europos sąjungos Lisabonos darbotvarkės ir jos poveikio Lietuvai įvertinimas. Ekonominės ir socialinės politikos sričių integracijos poveikio analizė. Vilnius, 2003, (31-32)
16. Lietuvos Statistikos departamentas. Informacinės technologijos Lietuvoje 2012. ISSN 2029-3615. Vilnius, 2012, (100)
17. „Master plan for the next generation e - government in Korea. Digital government inside the people.“ 2007.
18. Millar L. Networking government: e - government in New Zealand. Public sector journal article. Vol 27., No 4, 2004.
19. Misra D.Ch., Defining e-government: a citizen – centric criteria – based approach. 10th National Conference on e-Governance, February 2-3, 2006, Bhopal, Madhya Pradesh, India (2)
20. National Information Society Agency. E-government of Korea: Development Journey and Outcomes, 2012.
21. OECD., Checklist for e-government leaders, 2003 (1)
22. OECD., E-government studies – Netherlands, 2007.
23. OECD., E-government studies – Denmark. Efficient e-government for smarter public service delivery. 2010.
24. Padovani C., Tuzzi A., Continuum: Journal of Media & Cultural Studies. 2004 (3), (361)
25. Roy J; Langford J. Integrating Service Delivery Across Levels of Government: Case Studies of Canada and Other Countries. IBM center for the business of government. 2008
26. Saha P. Enterprise architecture as a platform for connected government. A qualitative analysis. Institute of Systems Science, Singapore. 2010. (7-10)
27. Tat-Kei Ho A., Reinventing local governments and the E- government initiative. Public Administration Review. 2002 Vol 62, 4, (434-444)
28. Thought leaders. Essays from innovators. Edited by Willi Kaczorowski. Premium publishing, London. 2004. (12-30)
29. Tidikis R. socialinių mokslų tyrimų metodologija. 2003, Vilnius (464- 469)
30. Tikhomirov A., Advancing Connected Government: Partnerships and Collaborations for – Enhanced Service Delivery. UN Public Administration Programme, 2012, (17)
31. Torres L.; Pina V., E-government and the transformation of public administrations in EU countries: Beyond NPM or just a second wave of reforms?. University of Zaragoza (Spain) 2005, (1-8)
32. United Nations. E-government survey 2012. E-government for the people. Economic and social affairs. New York, 2012.

33. United Nations. Un e-government survey 2008. From e-government to connected governance. Economic and social affairs. New York, 2008
34. Viešosios politikos ir vadybos institutas. Lietuvos informacinės visuomenės plėtros tendencijų ir prioritetų 2014-2020 metais vertinimas. Vertinimo ataskaita, 2012
35. Workshop report „Seamless eGovernment“. European Commission premises. 2011 Brussels (11-13)

II. Teisės aktai

36. eEurope. An information society for all. Communication on a Commission Initiative for the Special European Council of Lisbon. March, 2000, Brussels
37. eEurope 2002. An information society for all. Action plan prepared by the Council and the European Commission for the Feira European Council. June, 2000, Brussels
38. eEurope+ 2003. A co-operative effort to implement the Information Society in Europe. Action plan prepared by the Candidate Countries with the assistance of the European Commission. June, 2001.
39. eEurope 2005. An information society for all. An action plan to be presented in view of the Sevilla European Council. June, 2002. Brussels
40. Europos Komisijos Komunikato „Europos viešųjų paslaugų sąveikumo užtikrinimas“ 2 priedas. KOM(2010) 744 galutinis, 2010 Briuselis
41. „i2010- Europos informacinė visuomenė augimui ir užimtumui skatinti“. 2005/06. Briuselis
42. Informacinės Visuomenės Plėtros Komiteto prie Susisiekimo ministerijos nuostatai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2010 m. birželio 23 d. įsakymu Nr. 3-401. Nauja redakcija nuo 2011 03 09 (Žin., 2011, Nr. 29-1376).
43. 2011–2015 m. Europos e. valdžios veiksmų planas IRT naudojimas siekiant pažangios, darnios ir novatoriškos valdžios. Europos Komisija. 2010 Briuselis
44. Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijos Informacinės visuomenės politikos departamento Informacinės visuomenės plėtros skyriaus nuostatai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2012 m. rugsėjo 19 d. įsakymu Nr. 3-619.
45. Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijos Informacinės visuomenės politikos departamento nuostatai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2012 m. rugsėjo 19 d. įsakymu Nr. 3-619.
46. Lietuvos Respublikos Valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas Nr. XI-1807. 2011-12-15.

47. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos Elektroninės valdžios politikos skyriaus nuostatai. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2012 m. lapkričio 5 d. įsakymo Nr.1V-778 redakcija.
48. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos nuostatai. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. spalio 13 d. nutarimo Nr. 1465 redakcija.
49. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. vasario 28 d. nutarimas Nr. 229 „Dėl Lietuvos Nacionalinės informacinės visuomenės plėtros koncepcijos patvirtinimo“.
50. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimas Nr. 2115 „Dėl Elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo“.
51. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr. 488 „Dėl Viešojo Administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 69-2399).
52. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. birželio 8 d. nutarimas Nr. 625 „Dėl Lietuvos Informacinės visuomenės plėtros strategijos patvirtinimo“.
53. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. birželio 21 d. nutarimas Nr. 615 „Dėl Lietuvos Informacinės visuomenės plėtros 2006-2008 metų programos patvirtinimo“.
54. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 6 d. nutarimas Nr. 1097 „Dėl Viešojo Administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007-2010 metų priemonių plano patvirtinimo“ (Žin.,2006, Nr. 120-4568).
55. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. nutarimo projektas „Dėl Lietuvos Informacinės visuomenės plėtros 2011-2019 metų programos patvirtinimo“.

III. Internetiniai šaltiniai

56. Anglų kalbos etimologinis žodynas. Prieiga per internetą: http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=seamless&searchmode=none [2012-11-22]
57. Eurostat. Europos statistika. Prieiga per internetą: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/information_society/data/main_tables [2012-09-03]
58. Langas į ateitį – mūsų rytdienai. Prieiga per internetą: <http://www.langasiateiti.lt/> [2012-07-25]
59. Lietuvių kalbos žodynas. Valdžia. 2005. Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/startas.htm> [2012-08-24]
60. Lietuvos statistikos departamentas. Mokslas ir technologijos. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1125> [2012-09-03]

61. Projektas „RAIN“. Prieiga per internetą: <http://www.placiajuostis.lt/> [2012-07-27]
62. Saugus valstybinis duomenų perdavimo tinklas. Prieiga per internetą: <http://www.svdpt.gov.lt> [2012-07-27]
63. Susisiekimo ministerijos Informacinės visuomenės politikos departamento direktorius Gytis Liaugminas. Informacinė visuomenė: dabartis ir ateities perspektyvos. Prieiga per internetą: http://www.litnet.lt/dvidesimtmetis/images/konf_20mecio/IV_dabartis_ir_perspektyvos.pdf [2012-11-03]
64. Susisiekimo ministerijos Informacinės visuomenės politikos departamento direktorius Gytis Liaugminas. Informacinė visuomenės ir e. valdžios formavimas Lietuvoje. Prieiga per internetą: www.teo.lt/sites/default/...TEO/.../Pristatymas_TEO_e%20valdzia.ppt [2012-11-03]
65. Viešojo administravimo institucijų informacinių sistemų interoperabilumo (sąveikumo) sistemos saugos ir funkcionalumo plėtra. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/projektas?id=31196&pgsz=10> [2012-07-26]

Medelytė D. Į vartotojus orientuotos suasmenintos („besiūlės“) paslaugos / Elektroninio viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas prof. dr. A. Augustinaitis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Socialinės informatikos fakultetas, Elektroninio verslo katedra, 2012. - 84 p. (92p.)

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo metu nagrinėjamos problemos, susijusios su šalies valdyme reikalingais pokyčiais. Į vartotojus orientuotos suasmenintos paslaugos nagrinėjamos dviem aspektais: per sąveikios valdžios koncepciją, bei per besiūlių paslaugų modelį. Šios temos aktualumas grindžiamas didėjančiu informacinių technologijų poveikiu kuriant visuomenės gerovę. Pasaulyje formuojasi naujosios valdymo paradigmos, kurios reikalauja kokybiškumo bei didesnio efektyvumo, įtvirtinant orientaciją į vartotojus ir akcentuojant naują požiūrį į valdžios ir visuomenės bendradarbiavimą.

Vertinant užsienio šalių praktiką galima teigti, jog kai kuriose šalyse sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų koncepcija, užtikrinanti orientaciją į vartotojus, pamažu ima plisti. Lietuvoje šiuo metu gali būti įžvelgiama e. valdžios raida link sąveikios valdžios, tačiau ji vyksta lėtai, nėra pakankamai apčiuopiamų ir reikšmingų rezultatų. Darbo metu keliama valdžios institucijų galimybių ir kompetencijos trūkumo formuojant sąveikią valdžią ir besiūles paslaugas Lietuvoje problema. Viso darbo tikslas – išanalizuoti sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų modelius, raidos tendencijas ir taikymo galimybes. Tikslui pasiekti keliami trys pagrindiniai uždaviniai: išnagrinėti sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų atsiradimo aspektus, suformuoti sąveikios valdžios modelį iš jį sudarančių pagrindinių elementų ir išanalizuoti šio modelio tendencijas ir ypatumus, ir galiausiai atliekant tyrimą pagal pasirinktus kriterijus įvertinti esamą situaciją Lietuvoje, nustatyti naujo modelio diegimo galimybes ir problemines sritis.

Atlikto tyrimo metu pagal įvertintas galimybes ir iššūkius suformuotos dvi kryptys: technologiniai sprendimai, kurie Lietuvoje yra vystomi ir yra pasiekta neblogų rezultatų, bei antroji kryptis – žmogiškasis faktorius, kuris apima socialinę ir organizacinę aplinkas. Tyrimas atskleidė, jog pagrindiniai trukdžiai, kurie neigiamai veikia sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų formavimą yra susiję su žmogiškuoju indėliu. Darbe pateikti pagrindiniai pasiūlymai, kurie padėtų situaciją pakeisti, o jų įgyvendinimas taptų pirmuoju žingsniu Lietuvai einant link orientacijos į vartotojus, per sąveikios valdžios ir besiūlių paslaugų įgyvendinimą.

Pagrindiniai žodžiai: į vartotojus orientuotos paslaugos, sąveiki valdžia, besiūlės paslaugos, sąveikumas.

Medelytė D. Citizen-centric seamless services / Master thesis of Electronic public administration. Supervisor prof. dr. A. Augustinaitis. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Social Informatics, Department of Electronics Bussiness, 2012. - 84p. (92p.)

SUMMARY

Master thesis analyses problems related to changes necessary in the governing system of the country. Citizen-centric services are analysed from two points of view: through the concept of ‘connected government’ and through the model of seamless services. The importance of the topic is based on the increasing impact of information technologies on the establishment of public welfare. New paradigms of administration, requiring quality and higher efficiency, are forming in the world and citizen-centric and new attitude towards cooperation between the society and government bodies are gaining stronger position.

Overview of foreign practices allows to draw a conclusion that the concept of ‘connected government’ and seamless services, ensuring citizen-centrics is starting to spread. The headway of the government of Lithuania towards ‘connected government’ can be observed but it is slow, without visible and significant results. The thesis lays stress on lack of possibilities and competences of the government in the process of forming of ‘connected government’ and seamless services. The overall aim of the thesis is to analyse the models of ‘connected government’ and seamless services, the tendencies of their development and possibilities of application. Three aim-supporting goals are set: to analyse the aspects of appearance of ‘connected government’ and seamless services; to form a model of ‘connected government’, consisting of its main elements and to analyse the tendencies and peculiarities of the model; to carry out a survey of present situation in Lithuania based on chosen criteria and to define the possibilities of implementation of the new model and possible problematic fields.

The survey resulted in forming of two directions, that seem to meet possibilities and challenges: technological decisions, that are sucessfully implemented in Lithuania and the human factor, which comprises social and organisational media. The survey has shown that the main obstacles, that have negative influence on the formation of ‘connected government’ and seamless services are related to human contribution. The thesis provides main propositions how to change the present situation, and the implementation of them could be the first step of Lithuania towards citizen-centrics through the implementation of ‘connected government’ and seamless services.

Key words: citizen-centric services, ‘connected government’, seamless services, interoperability.