

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

GRETA STRAKALAITYTĖ

**GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮDIEGIMO
PRAKTIKA LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ SPORTO
SKYRIUOSE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Prof. Dr. Vilma Čingienė

2022, Vilnius

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

**GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮDIEGIMO
PRAKTIKA LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ SPORTO
SKYRIUOSE**

Sporto industrijų vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX070

Vadovė

Prof. Dr. V. Čingienė

Atliko

SPIvmis20-1

G. Strakalaitytė

2022, Vilnius

TURINYS

LENTELĖS.....	3
PAVEIKSLAI.....	4
ĮVADAS.....	5
1.LITERATŪROS ANALIZĖ.....	8
1.1. Gero valdymo koncepcijos ir gerojo valdymo principų organizacijose samprata.....	8
1.2. Gero valdymo raiška sporto sektoriuje.....	15
1.3. Gero valdymo principų taikymas ir svarba organizacijose	21
1.4. Gero valdymo principų įgyvendinimas viešajame sektoriuje.....	26
2.TYRIMO METODOLOGIJA.....	33
3.TYRIMO REZULTATAI.....	38
3.1. Demokratinių procesų principo įsivertinimo rezultatai.....	42
3.2. Skaidrumo principo įsivertinimo rezultatai.....	47
3.3. Vidaus atskaitomybės įsivertinimo rezultatai.....	52
3.4. Socialinės atsakomybės įsivertinimo rezultatai.....	58
3.5. Rezultatų apibendrinimas.....	62
IŠVADOS.....	65
SIŪLYMAI.....	67
LITERATŪRA.....	68
ANOTACIJA.....	72
SANTRAUKA	73
SUMMARY.....	74
PRIEDAI.....	76

LENTELĖS

- 1 lentelė.* Anketos klausimų įvertinimų apskaičiavimo skalė.
- 2 lentelė.* Gero valdymo principų įvertinimas (balais) Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose.
- 3 lentelė.* Gero valdymo principų įvertinimas Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose
- 4 lentelė.* Demokratiniai procesai: pirmasis principas piliečių dalyvavimas, atstovavimas, sąžiningas rinkimų organizavimas.
- 5 lentelė.* Demokratiniai procesai: antrasis principas reagavimas
- 6 lentelė.* Demokratiniai procesai: trečiasis principas kompetencija ir gebėjimai
- 7 lentelė.* Demokratiniai procesai: ketvirtasis principas patvarumas ir ilgalaikė orientacija
- 8 lentelė.* Atskirų demokratinų procesų rodiklių rezultatų vidurkiai.
- 9 lentelė.* Skaidrumas: pirmasis principas veiksmingumas ir efektyvumas
- 10 lentelė.* Skaidrumas: antrasis principas atvirumas ir skaidrumas
- 11 lentelė.* Skaidrumas: trečiasis principas teisėtumas
- 12 lentelė.* Atskirų skaidrumo principo rodiklių rezultatų vidurkiai
- 13 lentelė.* Vidaus atskaitomybė ir kontrolė: pirmasis principas etiškas elgesys
- 14 lentelė.* Vidaus atskaitomybė ir kontrolė: antrasis principas stabilus finansų valdymas
- 15 lentelė.* Vidaus atskaitomybė ir kontrolė: trečiasis principas atskaitomybė
- 16 lentelė.* Atskirų vidaus atskaitomybės ir kontrolės principų rodiklių rezultatų vidurkis
- 17 lentelė.* Socialinė atsakomybė: pirmasis principas inovacijos ir atvirumas pokyčiams
- 18 lentelė.* Socialinė atsakomybė: antrasis principas patvarumas ir ilgalaikė orientacija
- 19 lentelė.* Socialinė atsakomybė: trečiasis principas žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė, socialinė sanglauda ir sportininkų įtraukimas
- 20 lentelė.* Atskirų socialinės atsakomybės principo rodiklių rezultatų vidurkiai.

PAVEIKSLAI

1. TOK gero valdymo principai (sudaryta autorės).
2. DB sporto strategijos gero valdymo principai (sudaryta autorės).
3. Gero valdymo principų įvairovė (sudaryta autorės).
4. Įmonių bendravimas internetu su valstybės institucijomis (Lietuvos statistikos departamentas, 2020).
5. Bendrosios viešojo sektoriaus išlaidos sportui ir rekreacijai. (Eurostat, 2018).
6. Gero valdymo veiksniai (sudaryta autorės).
7. Būdai, kuriais NGB bendrauja su suinteresuotomis šalimis (sudaryta autorės).
8. Galios ir interesų matrica (sudaryta autorės).
9. Gero valdymo principų tyrimo klausimyno struktūra (sudaryta autorės).
10. Gero valdymo principų įvertinimas savivaldybių sporto skyriuose (sudaryta autorės)
11. Gero valdymo principų vertinimas Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose (sudaryta autorės)
12. Lietuvos savivaldybių sporto skyrių demokratinių procesų įsivertinimo rezultatai (sudaryta autorės).
13. Skaidrumo principo įsivertinimas Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose (sudaryta autorės).
14. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo įsivertinimas Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose (sudaryta autorės).
15. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo įsivertinimas Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose (sudaryta autorės).

IVADAS

Šiomis dienomis gerasis viešasis valdymas užima vis svarbesnę reikšmę tiek nacionaliniame, tiek tarptautiniame valdymo kontekste. Viešasis valdymas atspindi ne tik intelektinį vystymąsi šioje srityje, bet ir valstybės pokyčius, kuriuos lemia besikeičiantys poreikiai, kintanti socialinė, ekonominė ir politinė aplinka¹. Pasak autorių, yra labai svarbu pabrėžti, kad gerojo viešojo valdymo modeliui diegti didelę įtaką turi tam tikros šalies valdymo patirtis, todėl tie patys teoriniai gerojo viešojo valdymo modeliai įvairiose šalyse turi skirtingas įgyvendinimo praktikas bei patirtis.

Sportas ir sportinė veikla jau neapibrėžiama tik kaip fizinė veikla, laisvalaikis ar sveikatinimasis. Sportas pripažįstamas kaip teisėtas verslas, kurį būtina valdyti profesionaliai². Vis dažniau kalbant apie gerąjį viešąjį valdymą ir principus bei jų diegimo praktikas organizacijose, pasigendama organizacijų, kurios šiomis praktikomis vadovautųsi. Tai tampa ypač aktualu sporto sričiai, ypač nukentėjusiai nuo korupcijos ir blogo valdymo skandalų nacionaliniu ir tarptautiniu mastu³.

Sporto organizacijos gauna pajamas iš įvairių šaltinių, įskaitant viešąją paramą, klubų mokesčius, bilietų pardavimą, reklamą, rėmėjų paramą, paskirstymą tarp organizacijų, šaltinių produktų pardavimą⁴. Tačiau gaunant nemažas pajamas, jų panaudojimas ne visada skaidrus ir viešai rodomas, ypač viešame sektoriuje. Korupcijos ir blogo valdymo skandalai tarptautinėse sporto organizacijose skatino viešuosius veikėjus ir sporto judėjimą didinti pastangas gerinant sporto valdymą⁵. Siekiant išvengti tokių aplinkybių, daugelis šalių pradėjo skatinti gerojo

¹ Savoie DJ, Christopher Pollitt and Geert Bouckaert (2011) Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. *International Review of Administrative*

² Grigaliūnaitė, I., Eimontas, E. (2018). 'Athletes Involvement In Decision Making for Good Governance In Sport'. *Baltic Journal of Sport & Health Sciences*. No. 3(110); p. 18.

³ Parent, Milena M, et al. "National Sport Organization Governance Design Archetypes for the Twenty-First Century." *European Sport Management Quarterly*, 2021, pp. European Sport Management Quarterly; 2021; p 180.

⁴ Baltoji knyga dėl sporto (Briuselis, 2007), 11 psl.

⁵ Bo Carlsson, Tim Breitbarth, Daniel Bjärsholm, *Book of abstracts: Managing sport in a changing Europe, The 26th European sport management conference* (Malmö: Malmö University, 2018), 539 psl.

valdymo principų įvedimo tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygiu. Tačiau dar ne visoms sporto organizacijoms sėkmingai pavyksta šiuos principus pritaikyti.⁶

Šis darbas susideda iš gero valdymo principų kilmės, teorinės ir praktinės reikšmės. Tyrimo metodologija grindžiama literatūros analize nustatant pagrindinius principus, kurie taikomi duomenų rinkimui įvertinti ir rezultatams patvirtinti. Remiamasi viešojo sektoriaus sporto organizacijų GVP bei Didžiosios Britanijos aktyvios tautos strategija „*Sporting Future*“, kuri skatina sėkmę sporte, sutelkdama dėmesį į pagrindinius rezultatus: fizinę, psichinę gerovę, individualų, socialinį, bendruomenės bei ekonominį vystymąsi, taip pat griežtesnius sporto organizacijų valdymo reikalavimus. Pagal tai sudarytas klausimynas Lietuvos savivaldybių sporto skyriams.

Darbo aktualumas ir naujumas. Lietuvoje sportas finansuojamas iš valstybės ir savivaldybių biudžeto lėšų. Kiekvienais metais planuojant biudžetą, valstybė bei savivaldybės skiria tam tikrą pinigų sumą (2019 metais 2proc., 2020 – 2,5proc, 2021 – 3proc valstybės lėšų) fiziniam aktyvumui ir aukšto meistriškumo sportui⁷. Generuojant tokias pajamas, gana dažnai kyla klausimas, kur lėšos panaudojamos ir ar visada tinkamais būdais bei tinkamoms reikmėms. Todėl norint viešoms sporto organizacijoms išlikt sąžiningoms ir labiau matomoms, vis dažniau į valdymo procesus įtraukiami gero valdymo principai.

Lietuvoje vienas pirmųjų tiriamųjų darbų šia tema buvo atlikta 2015 metais. Karolis Dieninis analizuodamas Lietuvos gero valdymo principų lygį federacijose nustatė, kad geriausiai įgyvendintas principas – demokratiškumas, blogiausiai – skaidrumas ir vieša komunikacija⁸.

Į Lietuvos strateginių sporto šakų atvejį gilinosi ir Čingienė, V, Laskienė S., bei Raipa A. (2015). Jų tyrime „Gero viešo valdymo principų įgyvendinimas: Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų atvejis“ buvo taip pat nustatytas skaidrumas ir viešos komunikacija, kaip silniausioji gero valdymo sritis. Taip pat autoriai įžvelgė didelę reikšmę organizacijų veiklos

⁶ Arnout Geeraert, *Good governance in International Non - Governmental Sport Organisations: An empirical study on accountability, participation and executive body members in Sport Governing Bodies*, http://www.playthegame.org/fileadmin/documents/Good_governance_reports/AGGIS-report_-_16Good_governance_in_INGSOs__p_190-217_.pdf, 191 psl.

⁷ Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo NR1-1151 pakeitimo įstatymas. 2018, Vilnius

⁸ Dieninis, Karolis. „Gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų veikloje“. Magistro baigiamasis darbas, LSU, 2015.

plėtroje viešojo sektoriaus įstaigų ir valstybės santykiuose. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai patvirtino, kad ydingai svarbiomis laikytinos viešojo sektoriaus veiklos skaidrumo ir viešos komunikacijos formų, metodų ir procedūrų tobulinimas⁹.

Darbo objektas. Gero valdymo principų įdiegimo praktika Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose.

Darbo tikslas. Įvertinti gero valdymo principų įdiegimo praktiką Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose, siekiant pripažinti viešojo sektoriaus šiuolaikinės valdysenos tobulinimo svarbą.

Darbo uždaviniai.

1. Atskleisti gero valdymo koncepcijos ir gerojo valdymo principų organizacijose teorinius aspektus.
2. Išanalizuoti gero valdymo principų įgyvendinimo raišką ir taikymą sporto bei viešajame sektoriuose.
3. Atskleisti gero valdymo principų taikymo praktiką ir svarbą Lietuvos sporto bei viešajame sektoriuose.
4. Atlikti gero valdymo principų įdiegimo analizę Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose.

Tyrimo metodai.

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Pusiau struktūruotas interviu.
3. Statistinė analizė.

Darbo struktūra ir apimtis. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai (Literatūros analizė, tyrimo metodologija ir tyrimo rezultatai), išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santraukos ir priedai. Darbo apimtis – 71 puslapis (be priedų). Šiame darbe pateikta 15 paveikslų, 20 lentelių ir 1 priedas. Literatūros sąrašą sudaro 54 šaltiniai.

⁹ Čingienė, V., S. Laskienė, A. Raipa. *Gero viešojo valdymo principų įgyvendinimas: Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų atvejis*. Vilnius: MRU. KTU. 2015, t. 14, Nr. 4, p. 501-514.

1. LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Gero valdymo koncepcijos ir gerojo valdymo principų organizacijose samprata

Geras valdymas yra viena svarbiausių ir reikalingiausių sąvokų šiuolaikiniame globaliame pasaulyje. Globalizacijos procesai iš esmės keičia visuomenės ir visuomeninių santykių turinį apimančių įvairias veiklos sritis¹⁰. Geras valdymas yra reikalavimas, keliamas visiems viešojo administravimo subjektams ir yra įgyvendinamas per piliečių ir valdžios atstovų santykius¹¹. Pasak autorių Petrauskienės ir Predkelytės, geras valdymas neatsiejamas su efektyviu valdymu, todėl turi sudaryti prielaidas racionaliai tvarkyti viešuosius reikalus, efektyviai naudoti išteklius, siekti visuomenės gerovės, garantuoti žmogaus teises, labiausiai pabrėžiant piliečių įtraukimą, skaidrumą ir atskaitingumą. Šiais viešojo valdymo modernizacijos laikais, geras valdymas yra tarsi nauja koncepcija, kurios pagalba siekiama administravimo efektyvumo ir veiksmingumo¹².

Terminas „gerasis valdymas“ pirmą kartą pasirodė Pasaulio banko dokumentuose XX a. pabaigoje. Vykdydama plačias finansinės ir ekonominės pagalbos programas besivystančiose šalyse, ši tarptautinė finansinė institucija susidūrė su didelėmis paramos problemomis. Šalys buvo apimtos korupcijos bei traibalistinio valdymo. Pasaulio banko paramos neefektyvumas, lėšų grobstymas paskatino sukurti terpę, kaip pagerinti besivystančių šalių administracinius gebėjimus ir valdymo kokybę. Todėl buvo sukurti gerojo valdymo principai, kurie besivystančių šalių viešąjį valdymą turėjo padaryti efektyvų bei pagerinti administravimo kokybę. Administracinio potencialo plėtra, makroekonominių rodiklių gerinimas, socialinės atskirties ir skurdo mažinimas, visuomenės ir jos grupių įtraukimas į besivystančių šalių valdymą tapo svarbiausiu gero valdymo kriterijum¹³.

Geras valdymas plačiai ištirtas tokių mokslininkų kaip J. Graham, B. Amos ir T. Plumtree (2003), D. Kaufman, A. Kraay ir M. Mastruzzi (2010), V. Negrut, M.P. Costache, J. Maftai ir kt.

¹⁰ Laurinavičius, A., Reklaitis, J. *Darna us verslo socialinė atsakomybė*. Vilnius, 2011.

¹¹ Petrauskienė, R., Predkelytė, E. Gero valdymo principų įgyvendinimą viešosiose institucijose lemiantys veiksniai: teorinis pagrindimas. 2014, Nr 12, p. 147.

¹² Smalskys, V., Stankevič, B. Stasiukynas A. *Public Administration*, 2015.

¹³ Ministerstwo Rozwoju regionalnego (2008). Koncepcja good governance – refleksje do dyskusji. Department Koordynacji Polityki Strukturalnej.

(2010), R. Giselquist (2012), A. Geeraet (2015, 2018), M. Parent ir R. Hoye (2018), T. Zintz ir S. Gerrd (2019) ir kt. Lietuvoje šią koncepciją plačiai tyrinėjo A. Raipa (2009), D. Gudelis (2010), D. Šaparienė (2010), V. Domarkas (2011), S. Pivoras ir E. Visockytė (2011), V. Čingienė, S. Laskienė ir A. Raipa (2015) ir kt. Žemiau esančioje 1 lentelėje nurodomos kai kurių autorių pateiktos gero valdymo sampratos:

1 lentelė. Lietuvos ir užsienio autorių pateikiamos gero valdymo sampratos. Parengta autorės pagal Pivoras ir kt. (2011), Petrauskienė ir kt. (2014), Smalskys ir kt. (2015), Negrut ir kt. (2010), Gisselquist (2012) ir Geeraet (2015, 2018).

Eil. Nr.	Autorius	Gero valdymo apibrėžtis
1.	V. Negrut, M. Costache, J. Maftai (2010)	Geras valdymas – koncepcija, akcentuojanti piliečių įsitraukimą į sprendimų priėmimų procesą, atsižvelgiant į jų poreikius ir pageidavimus, reikalaujant aukštesnio skaidrumo ir atsakomybės laipsnio vykdant visuomenės procesus.
2.	S. Pivoras, E. Visockytė (2011) ir R. Petrauskienė, E. Predkelytė (2014)	Geras valdymas, tai efektyvus valdymo sinonimas, kuriam labiausiai būdingas piliečių įtraukimas, skaidrumas ir atskaitingumas.
3.	R. Gisselquist (2012)	Geras valdymas – tai demokratinis, politinis, žmogaus teisėmis pagrįstas valdymas, valstybės gebėjimas patenkinti visuomenės poreikius ir pateisinti lūkesčius.
4.	V. Smalskys, B. Stankevič, A. Stasiukynas (2015)	Geras valdymas – tai įrankis, padedantis pagerinti viešojo sektoriaus efektyvumą, idėjas siejant su šalių demokratizavimu, skaidrių sprendimų priėmimu, visų piliečių dalyvavimu darant įtaką viešosios valdžios sprendimams.

5.	A. Geeraet (2015,2018), M. Parent & R. Hoye (2018), T. Zints & S. Garard (2019)	Geras valdymas – siekimas praktikomis ir rodikliais padidinti organizacijų efektyvumą, nustatant gaires ir principus kaip normatyvą geresniam valdymui pabrėžiant atskaitomybę, skaidrumą ir demokratiją.
----	---	---

Geras valdymas remiasi demokratija ir aktyviu visuomenės dalyvavimu. Pasak Pivoro, Visockytės (2011)¹⁴ ir Petrauskienės, Predkelytės (2014)¹⁵ geras valdymas iš pat pradžių buvo siejamas su liberaliomis institucijomis ir vertybėmis, įskaitant teisės viršenybės principą, nepriklausomą teismų sistemą, vykdomosios valdžios kontrolę, atskaitomybę, rečiau pliuralizmą, žmogaus teises bei tvirtą pilietinę visuomenę. Autorių teigimu, į „gero valdymo“ sąvoką įtraukiamos demokratinės problemos, todėl daugiausiai ši sąvoka vartojama kalbant apie pagalbos teikimą besivystančioms šalims, tačiau panašios problemos, tokios kaip pilietinė kompetencija, atskaitomybė ir teisėtumas, aptariamose ir išsivysčiusių šalių diskusijose. Geras valdymas turėjo būti tas įrankis, kurio pagalba buvo tikimasi eliminuoti viešojo sektoriaus neefektyvumo priežastis, tokias kaip korupcija, neveiksminga biurokratija, viešojo turto panaudojimas privatiems interesams, skaidrumo ir demokratinių procedūrų stoka¹⁶.

Smalskio ir kt. (2015) teigimu, administracinių gebėjimų ir valdymo kokybės neefektyvumas tokiose organizacijose, kaip Pasaulio Bankas, sukūrė terpę diskusijoms dėl procesų pagerinimo. Visgi į verslo vadybos metodus orientuotų „Naujosios viešosios vadybos“ elementų diegimas korupcijai tapo problematiškas, todėl buvo bandoma sukurti alternatyvą šalių administracinio potencialo vystymui, makroekonominių rodiklių gerinimui, socialinės atskirties ir vargo mažinimui, visuomenės ir jos grupių įtraukimui į viešųjų institucijų valdymą.

Pasaulio banko ekspertai suformulavo ir išskyrė šiuos pagrindinius gerojo valdymo principus:

¹⁴ Pivoras S., Visockytė, E., Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. 2011, VDU. Kaunas

¹⁵ Petrauskienė, R., Predkelytė, E. Gero valdymo principų įgyvendinimą viešosiose institucijose lemiantys veiksniai: teorinis pagrindimas. 2014, Nr 12, p. 147.

¹⁶ Smalskys, V., Stankevič, B., Stasiukynas, A. *Geras valdymas viešojo administravimo modernizavimo koncepcijų kontekste* 2015. MRU. Vilnius

1. Politinės sąlygos siejamos su šalies demokratizavimu, žmogaus teisių gerbimu, nevyriausybinių organizacijų veiklos laisve;
2. Veiksmingai funkcionuoja politinės ir administracinės struktūros, užtikrinamos stabilią valdžią visos šalies teritorijoje;
3. Priimami skaidrūs sprendimai įtraukiant įvairias visuomenės ir etnines grupes;
4. Gebama formuoti ir įgyvendinti viešąją politiką, užtikrinamos kokybiškos viešosios paslaugos¹⁷.

Šiais Pasaulio banko išskirtais principais pradėjo remtis daugelis kitų tarptautinių organizacijų ir pagalbą teikiančių institucijų bei sukūrė labai panašius gero valdymo apibrėžimus, į kuriuos įtraukė šiuos principus (S. Pivoras, E., Visockytė, 2011)¹⁸. Pasak autorių, daug tarptautinių agentūrų bei organizacijų pateikia gana skirtingus „gero valdymo“ apibrėžimus, bet visgi kiekviena organizacija gerą valdymą sieja su stipresne demokratija ir ypatingai su žmogaus teisėmis (žr. 2 lentelė apačioje).

Išnagrinėjus penkių didžiausių tarptautinių organizacijų gero valdymo principus, buvo nustatyta, jog pateikti principai yra gana panašūs. Svarbų vaidmenį išskiriant principus vaidina organizacijos veiklos sritis, finansinės organizacijos tokios kaip Pasaulio Bankas labiau orientuojasi į skaidrumą, o Jungtinių Tautų Vyriausiojo žmogaus teisių komisaro biuras (angl. k. – Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, OHCHR) pabrėžia dalyvavimą¹⁹. Visų penkių tarptautinių organizacijų išskirtų principų bruožai beveik nesiskiria. Dažniausiai išskiriami šie principai: atskaitomybė, skaidrumas, demokratija, dalyvavimas, efektyvumas, veiksmingumas, teisės viršenybė. Šiek tiek rečiau pasitaikantys ir tik organizacijų išskirtinai paminėti principai: darna, inovacijos, atvirumas pokyčiams, jautrus atsakas į klientų pageidavimus, žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda.

¹⁷ Ministerstwo Rozwoju regionalnego (2008). *Koncepcja good governance – refleksje do dyskusji*. Department Koordynacji Polityki Strukturalnej.

¹⁸ Pivoras S., Visockytė, E., *Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas*. 2011, VDU. Kaunas

¹⁹ Office of the High Commissioner for Human Rights, *The role of good governance in the promotion of human rights: Commission of Human Rights resolution 2001/72*, http://ap.ohchr.org/documents/E/CHR/resolutions/E-CN_4-RES-2001-72.doc

2 lentelė. Tarptautinių organizacijų gero valdymo principai.

Tarptautinė organizacija	Gero valdymo principai
Pasaulio Bankas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atskaitomybė (atsakomybė) 2. Skaidrumas 3. Teisės viršenybė 4. Informacijos prieinamumas dėl valdžios veiksmų.
Jungtinių Tautų Organizacija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atskaitomybė (atsakomybė) 2. Skaidrumas 3. Teisės viršenybė 4. Dalyvavimas 5. Efektyvumas ir veiksmingumas 6. Nešališkumas 7. Orientacija į susitarimą.
Europos Komisija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atskaitomybė (atsakomybė) 2. Atvirumas 3. Veiksmingumas 4. Dalyvavimas 5. Darna
Europos Tarybos ir regionų valdžios kongresas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atskaitomybė 2. Atvirumas ir skaidrumas 3. Teisės normų laikymasis 4. Sąžiningi rinkimai, atstovavimas ir dalyvavimas 5. Efektyvumas ir veiksmingumas 6. Reagavimas 7. Etiškas elgesys 8. Kompetencija ir produktyvumas 9. Inovacijos ir atvirumas pokyčiams 10. Patvarumas ir ilgalaikė orientacija 11. Patikimas finansų valdymas 12. Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda.
Jungtinių Tautų Vyriausiojo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atskaitomybė 2. Skaidrumas 3. Teisės viršenybė 4. Dalyvavimas

<p>Žmogaus Teisių Komisarų Biuras</p>	<p>5. Efektyvumas ir veiksmingumas 6. Nešališkumas 7. Orientacija į sutarimą 8. Jautrus atsakas į klientų pageidavimus 9. Strateginė vizija</p>
---------------------------------------	---

Europos komisija (2001) išskyrė 5 pagrindinius gero valdymo principus: atvirumas, dalyvavimas, atskaitomybė, veiksmingumas, darna²⁰. Pagal šiuos principus Europos Komisijos socialinis fondas 2014-2020 įsteigė programą geram valdymui ir veiksmingam viešajam administravimui. Paramos programa pagal gero valdymo principus išskyrė dar ir tobulumo principus. Šie principai skatino orientaciją į rezultatus, piliečių ir klientų dėmesį, lyderystę ir tikslo pastovumą, procesų ir faktų valdymą, žmonių vystymąsi ir įtraukimą, nuolatinės naujovės ir tobulėjimą, partnerystės plėtrą bei socialinę atsakomybę²¹.

Geras valdymas, jo procesai dažniausiai orientuoti į žmones, todėl tam tikros institucijos, norinčios kryptingai siekti demokratinių tikslų savo valstybėse, privalo vadovautis geru valdymu bei principais. Tokios institucijos, atliekančios daugybę įvairių funkcijų yra savivaldybės. Jų tikslas ne tik užtikrinti savivaldybių gyventojams viešųjų paslaugų teikimą, bet ir suteikti daugiau galimybių gyventojus įtraukti į valdymo procesus, nes įtraukianti ir įgalinanti vietos valdžia bei bendruomenė atskleidžia neatsiejamus demokratinės visuomenės bruožus²².

Europos Tarybos vietos ir regionų valdžių kongrese 2007 metais, pritarė „Inovacijų ir gero valdymo vietiniame lygmenyje strategijai“. Savivaldybėms, norint vertinti bei tobulinti savo veiklą, rekomenduojama vadovautis 12 gero valdymo principų, kurie labiausiai atspindi piliečių įtraukimą, dalyvavimą, sąžiningumą tiek rinkimuose, tiek kitose organizacijų veiklose²³.

²⁰ Commission of the European Communities. *European Governance: A White Paper. Brussels, 25.7.2001 COM (2001).*

²¹ European Commission. *Promoting Good Governance: European Social Fund Thematic Paper. 1.2014. p 9. (2014)*

²² *Savivaldybių veiklos vertinimo kriterijai pagal gero valdymo principus. 2004 <https://rm.coe.int/1680701699>*

²³ *Europos Tarybos vietos ir regionų valdžių kongresas. 2007*

Europos Tarybos vietos ir regionų valdžios kongreso gero valdymo principai trumpai apibūdinami taip²⁴:

- 1. Sąžiningi rinkimai, atstovavimas ir dalyvavimas.** Rinkimai savivaldybėje vykdomi laisvai ir sąžiningai, visi savivaldybės gyventojai turi galimybes dalyvauti vietos valdyme ir išreikšti savo nuomonę dėl jiems aktualiais klausimais priimamų sprendimų.
- 2. Reagavimas.** Viešosios paslaugos teikiamos, atsižvelgiant į gyventojų poreikius; atsakymai į gyventojų prašymus ir jų skundai nagrinėjami laikantis teisės aktais nustatytos tvarkos ir terminų.
- 3. Veiksmingumas ir efektyvumas.** Iškelti tikslai geriausiai pasiekiami panaudojant turimus išteklius, rezultatai atitinka iš anksto numatytus tikslus.
- 4. Atvirumas ir skaidrumas.** Savivaldybės gyventojams užtikrinama galimybė naudotis viešąja informacija; sprendimai yra aiškiai suprantami, išsamūs, priimami ir vykdomi laikantis teisės aktų reikalavimų.
- 5. Teisės normų laikymasis.** Savivaldybėje griežtai laikomasi teisės aktų reikalavimų, vykdomi teismų priimti sprendimai.
- 6. Etiškas elgesys.** Savivaldybės gyventojų gerovė ir bendri interesai yra svarbiau už atskirų asmenų interesus; kuriamos ir įgyvendinamos priemonės kovai su įvairiomis korupcijos formomis.
- 7. Kompetencija ir produktyvumas.** Savivaldybės tarybos nariai, savivaldybės darbuotojai tinkamai vykdo savo pareigas, nuolat tobulina savo turimas žinias ir įgūdžius, siekdami geresnių savo veiklos rezultatų.
- 8. Inovacijos ir atvirumas pokyčiams.** Siekiama naujų ir efektyvių problemų sprendimų būdų, kuriamos palankios sąlygos pokyčiams ir mokomasi iš kitų šalių ar institucijų gerosios patirtis.
- 9. Patvarumas ir ilgalaikė orientacija.** Vietos bendruomenės patvarumas; įvertinami būsimų kartų poreikiai ir interesai.
- 10. Patikimas finansų valdymas.** Savivaldybėje užtikrina tinkamą viešųjų išteklių naudojimą, siekiama racionaliai valdyti savivaldybės lėšas.

²⁴ *Ibid*

11. Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda. Žmogaus teisės gerbiamos ir saugomos, kovojami su visomis diskriminacijos formomis, kultūrinė įvairovė yra laikoma vertybe, socialinė sanglauda tarp įvairių socialinių sluoksnių gyventojų yra remiama.

12. Atskaitomybė. Savivaldybė yra atsakinga už priimamus sprendimus, skelbia juos viešai, atsiskaito savivaldybės gyventojams už savo atliktus darbus; imasi priemonių prieš netinkamą viešąjį administravimą ar netinkamus savivaldybės darbuotojų veiksmus, kurie pažeidžia žmogaus teises.

1.2. Gero valdymo raiška sporto sektoriuje

Geras valdymas ir principai neatsiejama dalis ir sporto sektoriuje. Geras valdymas sporto srityje grindžiamas tinkamu sporto reguliavimu taikant veiksmingo, skaidraus, etinio ir demokratinio valdymo principus bei dalyvaujamojo valdymo metodus, procesus ir struktūras, dalyvaujant suinteresuotiesiems subjektams. Kadangi sporto organizacijos atsakingos už aukštų valdymo ir sąžiningumo standartų užtikrinimą, ir siekdamos atkurti piliečių pasitikėjimą bei didinti visuomenės tikėjimą teigiamu sporto poveikiu, turėtų ir toliau šiuos standartus kelti ir visomis aplinkybėmis jų laikytis²⁵.

Geras valdymas sporto srityje yra gana naujas reiškinys ir tik neseniai įtrauktas į gilesnes diskusijas apie jo svarbą ir reikšmę šiuolaikiniame pasaulyje²⁶. Jis dabar yra vis didesnio skaičiaus viešųjų ir visų kitų sporto institucijų veiklos sričių darbotvarkėse. Gero valdymo principai sporto organizacijose įveda konkrečias efektyvumo ir politines priemones, skatinančias įgyvendinti užsibrėžtus tikslus²⁷. Lentelėje apačioje (žr. 2 lentelę) buvo išanalizuoti kelių pagrindinių Pasaulinių sporto organizacijų ir taip pat LTOK (Lietuvos Tautinio Olimpino Komiteto) išskirti gero valdymo principai. Visos organizacijos išskyrė atskaitomybę ir struktūriškumą. Tarp dažnai pasikartojančių buvo matomi atletų įtraukimo, reguliavimo, etinių taisyklių, vizijos, misijos ir strategijos principai. Rečiausiai išskirti atvirumo ir sąžiningumo principai.

²⁵ Europos Parlamentas. *Integruotas požiūris į sporto politiką: Geras valdymas, prieinamumas ir sąžiningumas*. 12.12.2016. Briuselis (2016/2143(INI)).

²⁶ Geeraert A 2019, 'The limits and opportunities of self-regulation: Achieving international sport federations' compliance with good governance standards', *European Sport Management Quarterly*, vol. 19, no. 4, pp. 520–38. doi:10.1080/16184742.2018.1549577

²⁷ Chappellet, JL & Mrkonjic, M 2019, 'Assessing sport governance principles and indicators', in M Winand & C Anagostopoulos (eds), *Research handbook on sports governance*, Edward Elgar, London, pp. 10–28. doi:10.4337/9781786434821.00008

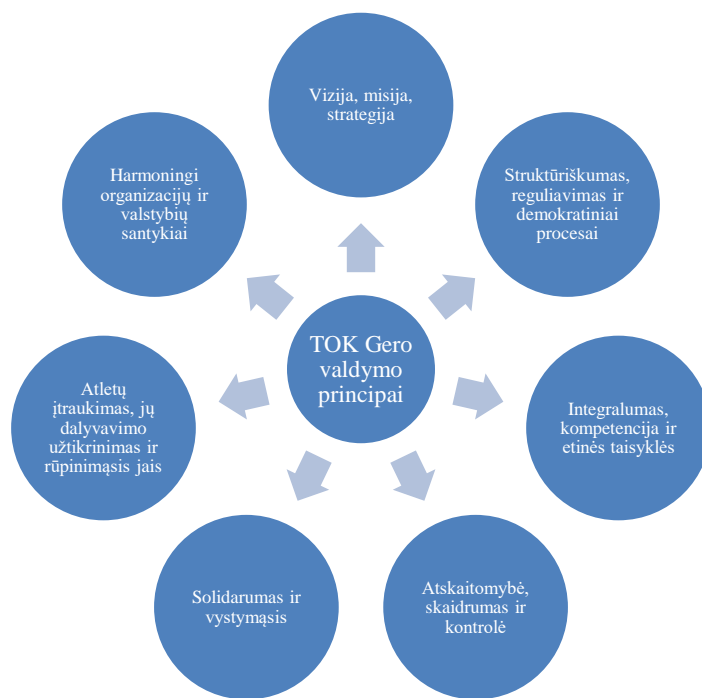
2 lentelė. Gero valdymo principai sporto organizacijose

Valdymo principas	Sporto organizacija			
	TOK	Baltoji knyga dėl sporto	DB sporto strategija	LTOK
Atskaitomybė	•	•	•	•
Skaidrumas	•		•	•
Kontrolė	•		•	•
Vizija/Misija/Strategija	•			•
Efektyvumas	•			•
Struktūriškumas	•	•	•	•
Reguliavimas	•		•	•
Demokratiniai procesai	•			•
Integralumas	•			•
Kompetencija	•			•
Etinės taisyklės	•		•	•
Solidarumas	•			•
Vystymasis	•			•
Atletų įtraukimas	•		•	•
Sąžiningumas			•	
Dalyvavimas		•	•	
Atvirumas		•		

Daugiausia gero valdymo principų išskyrė TOK (Tarptautinis Olimpiniis Komitetas). Ši organizacija ypač aktyviai pasisakė gero valdymo tema ir skatino visus Olimpiniio judėjimo narius priimti ir taikyti šiuos gero valdymo principus sporto srityje (1pav). TOK pateikia principų svarbą ir taikymą bei pabrėžia, kad tai turi būti pagrindinis valdymo, vystymo ir veikimo standartas nuosekliai naudojant ilgalaikėje perspektyvoje kiekvienoje sporto organizacijoje.

Politiniu lygmeniu, Europos Sąjunga (ES) didelę reikšmę teikia „Europos sporto modeliui“, kuris puoselėja senojo žemyno vertybes ir tradicijas. Sunkumų nustatant bendrą Europos sporto organizavimo modelį atsiranda dėl žemyno sporto struktūrų sudėtingumo ir įvairovės. Taip pat daugumoje valstybių narių vykstantys ekonominiai ir socialiniai pokyčiai kelia naujų Europos sporto organizavimo problemų susijusių su valdymu, demokratija ir interesų atstovavimu sporto judėjime²⁸

Dėl negalėjimo daryti tiesioginės įtakos šalių narių sporto sistemai ir tiesiogiai įgyvendinti savo siūlomos politikos, ES siekė ir siekia atlikti patariamą vaidmenį formuojant strategijas ir procedūras. Šalys narės tokius veiksmus, kaip pasiūlymus gali priimti savarankiškai²⁹. Siekiant šalim padėti įgyvendinti gerą valdymą ES išleido Baltąją knygą dėl sporto“ (2007) ir pateikė gero valdymo principus, kuriais akcentavo atskaitomybę, struktūriškumą, dalyvavimą ir atvirumą (žr. 2 lentelėje).



1 pav. TOK gero valdymo principai (sudaryta autorės).

²⁸ Commission of the European Governance: *A White Paper*, (Brussels, 25.7.2001 COM(2001)428). http://europa.eu/int/comm/governance/white_paper/en.pdf#search='Brussels%2C%2025%2F7%2F2001%20and%20white%20paper%20and%20COM%282001%29%20428%20final'

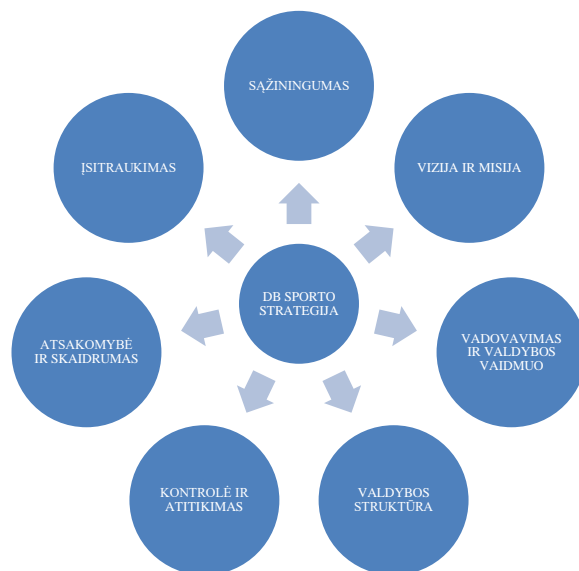
²⁹ Baltoji knyga. *Baltoji knyga dėl sporto*. Briuselis, 11.07.2007 KOM(2007) 391 galutinis

Didžiosios Britanijos 2015 metais sukurta nauja sporto strategija, padedanti dar veiksmingiau ir sklandžiau vystyti sporto organizacijoms nepaisant jų dydžio ir poreikio šalyje, išskyrė septynis gero valdymo principus ir aiškų rekomenduojamų veiksmų planą, kad jų laikytis ir vadovautis būtų paprasčiau. Sporto strategijoje išskiriami šie principai: sąžiningumas, vizija ir misija, vadovavimas ir valdybos vaidmuo, valdybos struktūra, kontrolė ir atitikimas, atsakomybė ir skaidrumas bei įsitraukimas (2pav.). Taip pat pateikiamas rekomenduojamų veiksmų planas:³⁰

- Laikytis aukščiausių sąžiningumo standartų organizacijoje ir platesnėje aplinkoje, įtvirtinti vertybes ir gerą praktiką bei skatinti aukštus etikos standartus.
- Atsakyti už organizacijos vertybių nustatymą ir peržiūrą. Siekti įgyvendinti savo viziją bei misiją, sudaryti strateginį planą, geriausiai tinkantį ilgalaikiam organizacijos stabilumui palaikyti.
- Kiekviena organizacija turi turėti veiksmingus lyderius ir valdybą, turinčius kompetencijos ir tinkamų įgūdžių ilgalaikiai organizacijos sėkmei ir jos augimui palaikyti.
- Užtikrinti, kad valdybos sudėtis būtų tinkama, kvalifikuota ir įsitraukusi bei atspindėtų bendruomenės, kuriai ji tarnauja įvairovę. Turi būti priimta tinkama įdarbinimo politika, kuri padėtų užtikrinti išrinktų asmenų tinkamumą atliekant savo darbą.
- Suprasti ir laikytis teisinių ir reguliavimo reikalavimų bei žinoti savo pareigas, finansinius ir rizikos įsipareigojimus, kurie yra darbo dalis.
- Atsiskaityti savo suinteresuotosioms šalims, siekiant užtikrinti atvirą ir skaidrią kultūrą bei bendradarbiauti su platesniu sektoriumi.
- Atstovauti, palaikyti ir užmegzti strateginius santykius su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis ir kitais valdymo organais.

³⁰ HM Government: *Sporting Future: A New Strategy for an Active Nation* (London, 2015), p 64.

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/486622/Sporting_Future_ACCESSIBLE.pdf



2 pav. DB sporto strategijos gero valdymo principai (sudaryta autorės).

Gero sporto valdymo sąvokos apibrėžimas nebuvo tikslus, todėl Masteralexis, Barr ir Hums (2012) apibrėžė sporto valdymą kaip galios ir autoriteto treniruotes organizacijose³¹. Autoriai pridūrė, kad sporto organizacijos valdantieji yra struktūra, kuri yra naudojama vystyti strateginius tikslus ir kryptį, sekti savo pačios veiksmus derinant su nustatytais tikslais ir užtikrinant, kad priimami sprendimai ir vykstantys procesai atneš didžiausią naudą visiems nariams³².

Danijos organizacija „Play the Game“ nuo 2013 metų atliko nemažai tyrimų bei sukūrė tokius gero valdymo principų tyrimus ir įrankius kaip AGGIS (angl.k. Action for good governance in international sports organizations), SGO (angl.k. Sports governance observer), jo tęsinį NSGO (angl.k. National sports governance observer).

Visuose tyrimuose buvo pabrėžiami pagrindiniai gero valdymo principai, tokie kaip skaidrumas, demokratija, atskaitomybė, kontrolė, socialinė atsakomybė ir kiti³³. Naujausi organizacijos SGO gero valdymo tyrimai buvo atlikti 2018 metais, vertinant penkias sporto

³¹ Lisa. P. Masteralexis, Carol A., Barr, Mary A. Hums, *Principles and Practice of Sport Management*, (Maryland: Aspen, 2012) 122.

³² *Ibid.*

³³ Arnout Geeraet, *Sports Governance Observer: the legitimacy Crisis in International Sports Governance*, 2015 https://www.playthegame.org/media/5786679/sgo_report_final_3.pdf

federacijas. Tyrimus paskatino korupcija, ginčai organizacijų viduje ir vis dar neįgyvendinti pagrindiniai gerovės standartai bei jų valdymas.

Kaip ir 2015 metų SGO ataskaitoje, taip ir naujoje tyrimas atliekamas remiantis keturiomis pagrindinėmis gero valdymo dimensijomis, o iš jų sudaryti 46 principai. Jos suskirstytos į demokratiją, skaidrumą, vidinę atskaitomybę ir kontrolę bei socialinę atsakomybę. Demokratiją autorius įvardino kaip laisvus, konkurencingus ir sąžiningus rinkimus, suinteresuotųjų asmenų dalyvavimą vykdant sprendimus bei sąžiningas ir atviras vidines diskusijas. Tuo tarpu skaidrumas apibūdintas kaip organizacijoje vykstančių procesų stebėjimas, žmonėms rengiant veiklos ataskaitas. Valdžios institucijų atskyrimą organizacijos valdymo struktūroje, taisyklių ir procedūrų sistemą, kuri užtikrina, kad darbuotojai ir pareigūnai laikytųsi vidaus taisyklių ir normų reiškia vidaus atskaitomybę ir kontrolę. Paskutinė įvardinta dimensija – socialinė atsakomybė, reiškia, sąmoningai panaudotą organizacinį potencialą ir poveikį, kad teigiamai ir be didelių suvaržymų galėtų veikti vidiniai bei išoriniai suinteresuotieji subjektai ir visuomenės nariai³⁴.

Taigi, gero valdymo principai yra neatsiejama šiuolaikinio valdymo dalis. Principų yra daugybė. Jie tobulinami, bendrinami, išskiriami kaip išoriniai ir vidiniai. Principai orientuoti į šiuolaikines organizacijas ir verslus, pačioms renkantis valdymo prioritetus, taip pat taikomi įvairiose srityse, tarp jų ir sporto organizacijose. Nors sporto organizacijose nėra vieno idealus valdymo tipo, kuris tiktų visoms organizacijoms³⁵, todėl aptartų principų įvairovė leidžia lanksčiau ir veiksmingiau juos taikyti (3pav.).

³⁴ Amout Geeraet, *Sports Governance Observer: an assessment of good governance in five international sports federations*, 2018.

³⁵ Parent M. Milena, Hoye Russell, Taks Marijke, Naraine L. Michael & Seguin Benoit, *Good Sport Governance and Design Archetype. One size doesn't fit all.* (2021) p.190

VIDINIAI	BENDRI	IŠORINIAI
<ul style="list-style-type: none"> • Demokratija • Vystymasis • Misija • Strategija • Lygybė • Kompetencija • Integralumas • Nuoseklumas • Etika ir kt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakomybė • Nekorumpuota veikla • Skaidrumas • Atskaitomybė • Atsakomybė • Lygybė • Veiksmingumas • Harmoningi santykiai ir kt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dalyvavimas • Bendruomeniškumas • Atletų įsitraukimas • Konkurencingumas • Solidarumas • Orientacija į rinką • Orientacija į klientą • Atvirumas ir kt.

3 pav. Gero valdymo principų įvairovė (sudaryta autorės).

1.3. Gero valdymo principų taikymas ir svarba organizacijose

Gero valdymo principų būtinumas ir jų taikymas yra reikalingas šiuolaikinėse organizacijose, tarp jų ir sporto srityje. Šiuolaikinės sporto organizacijos veiksmingumas ir lankstumas priklauso nuo gero valdymo bei principų, kuris orientuotas į įvairių poreikių ir paslaugų tenkinimą. Nuolatinis skirtingos prigimties ekonominės, technologinės, informacinės raidos ir pažangos vyksmų bei jų krypčių derinimas, įvairių regionų raidos ir pažangos sinchronizavimas, socialinių grupių, visuomenės sluoksnių, įvairių etninių, religinių, kultūrinių grupių interesų sporte tarpusavio derinimas bei verslo ir viešojo sektoriaus raidos, pažangos tarpusavio derinimas – tai tik nedidelė dalis kiekvienos šiuolaikinės sporto organizacijos vidinę darną užtikrinančių reikalavimų³⁶.

³⁶ Mikalauskas, R. *Sporto organizacija ir vadovas: efektyvus valdymas* (2007) p.21.

Sporto vientisumo palaikymui, organizacijos privalo būti savarankiškos, siekti išlaikyti sporto vertybes, jau egzistuojančias struktūras. Skirtingi ryšiai su vietos, nacionalinėmis, tarptautinėmis institucijomis, leidžia sporto organizacijoms turėti ypač lankstų priėjimą prie savanorių, jaunų sportininkų, fiziškai aktyvios visuomenės³⁷. Daugumo sporto organizacijų yra viešojo sektoriaus dalis, kurie teigiamai žiūri į šalyje vyraujančias tendencijas, pokyčius. Tuo tarpu privačios sporto organizacijos nori ne tik suteikti paslaugas, bet ir užsidirbti, būti uždaresnėmis, todėl gero valdymo principai ne visada noriai taikomi ir diegiami³⁸. Tačiau norint išlikt šiuolaikiškoms, organizacijos privalo skatinti siekti keliamų tikslų ten dirbančius žmones ir kuo plačiau žiūrėti į besikeičiančią visuomenę ir naujoves³⁹. Sporto organizacija veikia konkrečioje aplinkoje, kurią sudaro daug kitų organizacijų. Žmonių grupių gyvenseną, jų požiūrius, darbinius ir sportinius santykius, konkurenciją dėl rinkos savo gaminiams ir sportiniams rezultatams kuria bei įtakos viena kitai turinčios organizacijos sudaro sudėtinę sistemą.

Visos organizacijos ir jų veikla studijuojamos skirtingais lygiais ir būdais. Ne išimtis ir sporto organizacija, pabrėžiant skirtumus tarp jos teorijos ir elgsenos. Pasak autorių, makropožiūriu organizacijos teorija suvokiama ir nagrinėjama kaip visuma, kurią būtina vertinti ne tik kaip tam tikrų savybių visumą, tačiau ir kaip aplinkos grupių, kurios turi įtakos ar veikia joje, visumą. Organizacija yra vertinama atsižvelgiant į tai, kaip ji geba efektyviai siekti savo tikslų, kaip sudaryta struktūriškai ir kaip veikia sociopolitiniu ir ekonominiu požiūriu. Todėl remiantis geru valdymu ir principais šių rezultatų pasiekama greičiau⁴⁰.

Nors gero valdymo principai organizacijose tampa vis svarbesni ir pokyčiai versle vyksta gana greitai, tačiau sporte procesai lėtesni, dėl nepriklausomybės, savireguliacijos ir gana

³⁷ International Olympic Committee, *The White Paper on Sport, joint statement with international sports federations* (IOC Reference number 10268, 2007), 2

³⁸ Loughborough University Institutional Repository: Sport governance after the White Paper : the demise of the European model? (2009)

https://repository.lboro.ac.uk/articles/journal_contribution/Sport_governance_after_the_White_Paper_the_demise_of_the_European_model_/9620726

³⁹ *Ibid*

⁴⁰ Slack, T., Parent M. *Understanding Sport Organizations*. Secon Edition (2005) - Human Kinetics.

neseniai pradėtų taikyti praktikų šioje srityje⁴¹. Kiekvienos valstybės tikslas – skatinti pokyčius organizacijose remiantis geru valdymu ir principais, kelti kvalifikaciją ir kompetencijų tobulinimą, ypač tokiose šalyse, kuriose vis dar vyrauja ydinga politinė administracinė praktika, kai valdžią užėmusios tos pačios partijos atstovai. Nes valstybės lygmeniu nesusipažinus su gero valdymo principais kitose organizacijose juos įdiegti yra gana sunku. Taip pat turi būti sumažinami privatūs interesai organizacijose⁴².

Gero valdymo principų svarbą sporto organizacijose pagrindžia trys modeliai: tradicinis, politinio valdymo ir vykdomasis. Kiekvienas iš jų pagrindžia ir argumentuoja tam tikrus principus, tokius kaip demokratiškumas, skaidrumas, efektyvumas, strateginis planavimas, atskaitingumas ir kt⁴³.

- **Tradicinis.** Šį modelį sudaro žmonių potencialas, valdančiųjų veiksmai bei pareigos ir santykiai tarp aukštesnį kompetencinį laipsnį turinčių ir žemesnes pareigas užimančių darbuotojų. Šiuo modeliu vadovaujantis, valdantieji priimdami naujus žmones į savo kolektyvą turi padėti jiems adaptuotis ir vystytis. Darbo sutartys, aprašai, santykiai, sprendimo priėmimo sudėtingumai turi būti nustatyti ir aiškūs.
- **Politinio valdymo.** Vykdamas šį modelį reikalinga misija ir strateginė kryptis, susitelkiant į norimus rezultatus, o ne vien tik į priemones juos pasiekti. Konkrečių taisyklių, vaidmenų ir ryšių nusistatymas tiek valdančiajam organui, tiek pavieniams darbuotojams. Valdančiųjų vykdomų procesų aprašai, taip pat skaidrios veiklos vertinimo ir priemonių kūrimo, ne tik finansinių procedūrų ir etinės valdymo praktikos siekimo.
- **Vykdomasis.** Organizacijos darbuotojai labiausiai priklausomi nuo valdančiųjų turimos informacijos ir gebėjimo tą informaciją gauti bei būti kuruojamiems vykstančiuose procesuose⁴⁴.

⁴¹ Arnout Geeraert, *supra note 2:1*.

⁴² Ministerstwo Rozwoju regionalnego (2008). *Koncepcja good governance – refleksje do dyskusji*. Department Koordynacji Polityki Strukturalnej.

⁴³ Hoya, R., Cuskelly, G. *Sport Governance*. Oxford, 2007.

⁴⁴ *Ibid.*

Sporto organizacijos valdymas yra sąmoningas ir nuolatinis organizacijos struktūrų palaikymas ir vienas pagrindinių dalių, nuo kurios priklauso visos organizacijos ateitis⁴⁵. Todėl vadovaujantis gero valdymo principais šių procesų pasiekti lengviau, nes jų pagalba įsitvirtina visuomeniniai santykiai tarp valdančiųjų ir valdomųjų, politiniai, socialiniai ir ekonominiai prioritetai remiasi aiškiu susitarimu tarp įvairių visuomenės grupių, ieškomas bendras viešasis interesas ir naujas sprendimas bei įtvirtinamas piliečių pasitikėjimas organizacija⁴⁶.

Šiomis dienomis sporto sistemoje etiškas elgesys ir lygybė užima ypač svarbią vietą. Etiškas elgesys – tai viena iš veiklos sričių, priemonių, skatinančių socialiai atsakingą veiklą, išreiškiant įsipareigojimus įvairiems socialiai atsakingo verslo kriterijams, detalai suformulavus atsakomybę visiems suinteresuotiesiems ir išdėstomas to pasiekimo priemones – etinių vertybių visumą⁴⁷:

- Integralumas ir sąžiningumas;
- Skaidrumas;
- Patikimumas;
- Paklusnumas įstatymams, kurių įgyvendinimas įmonių veikloje užtikrina socialiai atsakingą verslą, padeda verslo įmonėms siekti darnios raidos.

Nacionalinė sporto sistema ir kai kurios individualios sporto šakos per daugelį metų praėjo tam tikras vystymosi fazes, kuriose dominavo ir profesionalus sportas, ir sportas kaip komercinė veikla⁴⁸. Besivystantis sportas tapo verslo sritimi, kuri valdo ne tik didžiausias pasaulio arenas ir prekių ženklus, bet ir prisideda prie socialinės gerovės⁴⁹. Todėl labai svarbi organizacijos atskaitomybė, kad visuomenė žinotų, kaip valdoma organizacija, koku tikslu ji veikia ir kaip galėtų padėti kontroliuoti norimus gautus rezultatus. Taip pat atskaitomybe grįstas vadovavimas rodo galio kiekį organizacijoje ir jos sutelkimo laipsnį. Galima stebėti, ar nėra vienvaldiškos

⁴⁵ Mikalauskas, R. *supra note*

⁴⁶ Petrauskienė, R. *supra note*

⁴⁷ Laurinavičius A., Reklaitis J. *Darnaus verslo socialinė atsakomybė* (2011), Vilnius, MRU. p245.

⁴⁸ John Beech, Simon Chadwick, *The business of sport management* (Prentice hall, 2004), 4-14.

⁴⁹ Slack, T. (2004). *The Commercialisation of Sport (Sport in the Global Society)*. London: Taylor and Francis.

jėgos sporto organizacijose. Tai padeda visuomenei šviestis ir ugdytis, plačiau susipažinti su organizacija, jos veikla, sprendimo ir priėmimo būdais, gautais rezultatais⁵⁰.

Teisingai sukurtos organizacinės valdymo struktūros padeda siekti organizacijos tikslų bei įgyvendinti pasirinktas strategijas. Pasak Gražulio, valdymo struktūros turi atitikti visos organizacijos strateginius sumanymus, ir vykstant pastarųjų pokyčiams, šios struktūros tobulinamos ir modifikuojamos.

Autorius pabrėžė, kad vienoje organizacijoje puikiai veikianti valdymo strategija kitoje gali būti pražūtinga. Procesų globalizavimo, spartėjančios ekonomikos ir socialinių procesų laikais, šiuolaikinės organizacijos vis dažniau persitvarko iš griežtų struktūrų, į mažiau formalias, kuriose vyrauja demokratijos ir pasitikėjimo principai⁵¹. Taip pat egzistuoja svarbios valdymo koncepcijos: galia, kryptis, kontrolė ir reguliavimas⁵². Šis koncepcijų taikymas atneša didžiausią įmanomą naudą organizacijai stebint juos ir analizuojant⁵³.

- **Galia** yra suteikiama tam tikrų sprendimų priėmime;
- **Kryptis** nustatoma, kuria bus kuriama strategija ir nustatomi tikslai;
- **Kontrolė** tam, kad sporto organizacijos interesai visada būtų susieti su siekiamais tikslais.
- **Reguliavimas** sporto organizacijos viduje yra laikomas būtinybe.

Gero valdymo principai lemia ne tik teigiamas organizacijos pasekmes, bet ir veiksmingumą. Įvesti ir tinkamai funkcionuojantys principai⁵⁴:

- Padeda geriau valdyti išorinius ir vidinius procesus, palengvina vadybinę organizacijos pusę ir atneša daugiau skaidrumo suinteresuotosioms grupėms.

⁵⁰ P. Aucoin, R. Heintzman, *The dialectics of accountability for performance in public management reform* (International review of administrative Sciences, 66 (1), 2000), 45 - 55

⁵¹ Gražulis, V. *Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti?* 2008, Vilnius. p21

⁵² L. Ferkins, D. Shilbury, G. McDonald, *The Role of the Board in Building Strategic Capability: ⁴⁵Toward an Integrated Model of Sport Governance Research* (Sport Management Review, 8(3), 2005), 195–225.

⁵³ S. Walzel, *Incentives for good governance in sports: pitfall or holy grail* (EHF Top club management seminar: Cologne, May 24, 2012), 10.

⁵⁴ S. Walzel, *Incentives for good governance in sports: pitfall or holy grail* (EHF Top club management seminar: Cologne, May 24, 2012), 10.

- Pagerina vidinę ir išorinę komunikaciją. Kai komunikacija vyksta aptariant tarpusavio vadybinius ryšius ir kai reikia bendradarbiauti su suinteresuotosiomis grupėmis, arba reikia viešai pranešti naujienas.
- Stiprina organizacijos tvarumą ir augimą, jai tampant geriau veikiančia. Procesai vyksta sklandžiau ir geriau. Lengviau reaguoti į pokyčius ar kitas problemas ir siekti užsibrėžtų tikslų didinant darbo našumą, greitį, apimtį ir taip užtikrinti nuolatinį augimą.
- Didina norą aplinkiniams dalyvauti federacijos veikloje ar renginiuose.
- Pritraukia daugiau rėmėjų skaidria ir atvira veikla. Tokios organizacijos, kuriose išorinė komunikacija nesukelia papildomų problemų kelia didesnę rėmėjų pasitikėjimą.
- Gerina savo, kaip organizacijos, reputaciją ir skleidžia žinią apie savo, kaip sporto organizacijos veiklą per renginius, ar kitas veiklas. Taip pat skelbia rezultatus nacionalinėse ir tarptautinėse arenose, vykdam veiklą skaidriai, drąsiai rodant savo pasiekimus bei nebijant atsiskaityti visuomenei už priemones, kurios atvedė prie tikslų.
- Didina organizacijos patrauklumą tvarkingai veikdama ir priėmusi gerą valdymą. Tokia organizacija traukia daugiau žmonių prisijungti prie veiklų, dirbant ten, ar savanoriaujant, bei netiesiogiai, reiškiant teigiamą nuomonę.

1.4. Gero valdymo principų įgyvendinimas viešajam sektoriuje

Valstybės ir savivaldybių valdomos įmonės veikia svarbiose srityse, prisideda prie ekonomikos augimo, užimtumo, pildo biudžetą, teikia verslui ir piliečiams svarbias paslaugas, dalyvaudamos įgyvendinant strateginius projektus užtikrina, kad šalies infrastruktūra skatintų tvarią ir ilgalaikę plėtrą. Lietuvos aukščiausioji audito institucija pabrėžia, kad viešųjų įstaigų veiksminga valdysena svarbi vykdam visuomenei naudingas veiklas, išskiriant ir sporto sritį, nes tai kuria tiek pačių organizacijų, tiek visos šalies ekonominę vertę ir naudą⁵⁵.

Gero viešojo valdymo pokyčiai šiandien reprezentuoja viešojo sektoriaus veiklos kokybines dimensijas, inovatyvias viešųjų institucijų veiklos kryptis. Socialinė orientacija rengiant ir įgyvendinant sprendimus – tai viena iš pagrindinių gero viešo valdymo reikšmių⁵⁶.

⁵⁵ Lietuvos aukščiausioji audito institucija. Valstybės ir savivaldybių valdomų įmonių bei viešųjų įstaigų valdysena. 2021. Nr. VAE-3.

⁵⁶ LSFS. *Gerojo valdymo sporte vertinimo studija*. (2018) p.9

Raipos ir kitų (2016) teigimu, šiandien daug dėmesio skiriama pokyčių valdymo sistemai, praktiniam jos įgyvendinimui palankiai terpei – vidinei ir išorinei organizacijos aplinkos erdvei kurti. Todėl šiuolaikinis viešasis valdymas yra visos visuomenės ir valstybės investicija, svarbi sudarant strategines pokyčių valdymo užduotis viešojo sektoriaus organizacijose ir nustatant struktūrinių ir sisteminių pokyčių valdymo sistemos pobūdį⁵⁷.

Viešiesiems sprendimams keliami vis didesni kokybės bei atsakomybės reikalavimai, todėl sprendimų priėmimo eiga turi būti skaidri ir nuolat viešinama. Čingienės ir kitų autorių (2015) atlikto gero viešojo valdymo principų įgyvendinimo federacijose tyrimas atskleidė, jog skaidrumo ir viešos komunikacijos principo įgyvendinimas sporto federacijose – viena iš silpniausių gero valdymo sričių⁵⁸. Skaidrumas rengiant viešuosius sprendimus remiasi demokratijos principais⁵⁹:

- Visuomenė turi turėti galimybę suprasti, kaip vyksta viešųjų sprendimų rengimas;
- Visuomenė turi turėti galimybę pareikšti savo pageidavimus ir prioritetus;
- Privalu sudaryti visuomenei prieigą dalyvauti ir stebėti sprendimų įgyvendinimą.

Komunikaciją Mikulskienė įvardina kaip viešojo sektoriaus iššūkį, o skaitmeninių metodų naudojimas sukelia papildomų komunikavimo problemų. Pasak autorės, tokie formalūs komunikacijos veikimo būdai, kaip žinutės, ataskaitos, aprašai, taisyklių rinkiniai turi būti išnaudojami pristatant tiek sprendimo priėmimo problemą, tiek naudojamus sprendimo priėmimo metodus suinteresuotiems. Todėl skaidriai naudojami struktūrizuoti sprendimų priėmimo metodai, sukuria pasitikėjimo atmosferą⁶⁰.

Nors skaitmeniniai komunikavimo metodai sukelia papildomų komunikavimo problemų, tačiau Lietuvoje situacija nuo 2017 metų iki 2019 rodo pagerėjimą. Atlikto statistinio tyrimo metu, buvo tirta organizacijų, įmonių bendravimo internetu su valstybinėmis institucijomis. Paaiškėjo, jog vis daugiau žmonių gauna reikiamą informaciją ir bendrauja internetu su valstybinėmis

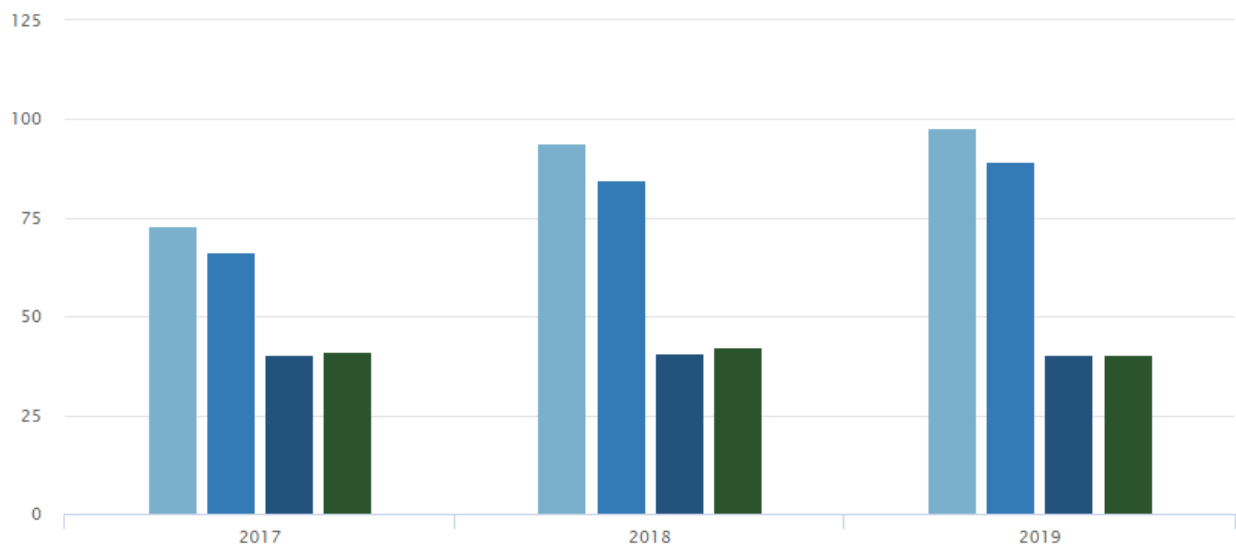
⁵⁷ Raipa, A., Smalskys, V., Giedraitytė, V., Nefas, S. Šiuolaiknio viešojo administravimo pagrindai. (2016) p.89

⁵⁸ Čingienė, V., Laskienė, S., Raipa, A. *Gero viešojo valdymo principų įgyvendinimas: Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų atvejis*. (2015). Nr.4

⁵⁹ Mikulskienė, B. *Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui*. (2011), Vilnius. p26.

⁶⁰ *Ibid.*

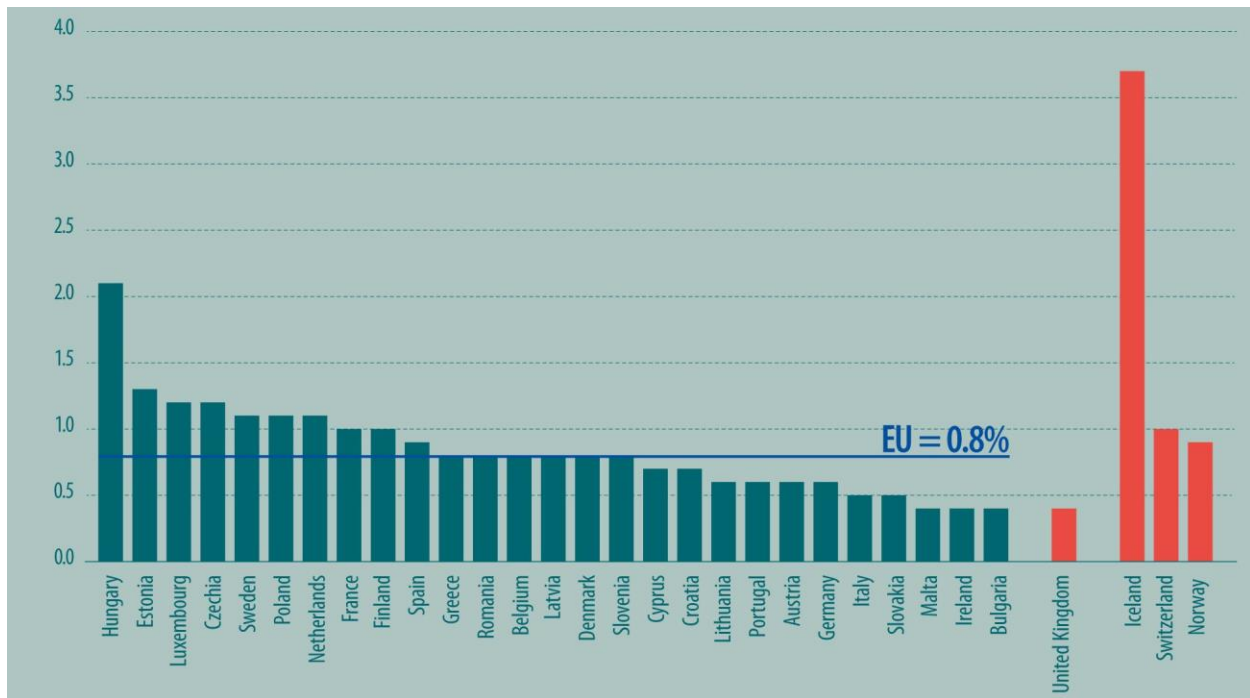
institucijomis (4pav.). Daugiausia informacijos ir komunikacijos įmonės gaudavo iš valstybinių institucijų interneto svetainių, o mažiausiai bendravo ir informacijos rado apie komercinę veiklą.



4 pav. Įmonių bendravimas internetu su valstybės institucijomis (Lietuvos statistikos departamentas, 2020).

Nors Lietuva pirmauja tarp labiausiai pasitikinčių Europos Parlamentu ir kitomis tarptautinėmis institucijomis (Eurostat 2021), tačiau šalies viduje esančiose įstaigose pasitikėjimo vis dar trūksta net ir mažesnėse valdžios institucijose. Politikos iniciatyvų veiksmi, mokesčių įmokos, dalyvavimas ir sąžiningas viešųjų paslaugų naudojimas – tai tik maža dalis sprendimų, lemiančių bendrą demokratinės sistemos veikimą ir asmenų gerovę.

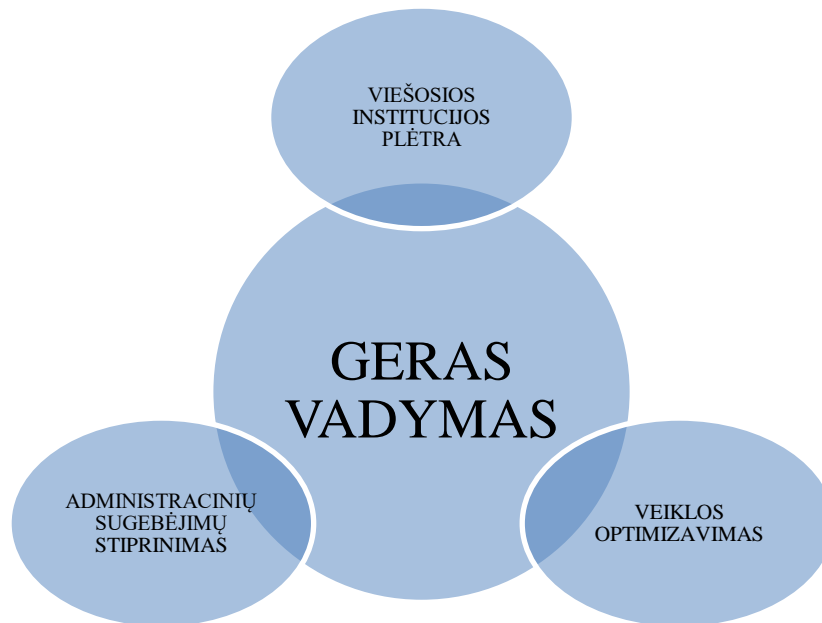
Viešasis sektorius ir viešosios sporto organizacijos Lietuvoje išleidžia dideles valstybės mokėtojų išlaidas, tačiau išlaidos ne visada būna atskaitomos. 2018 metų statistika rodo, kiek valstybė skiria lėšų sportui ir rekreacijai (5pav.). Nors kasmet Lietuvoje skiriama vis daugiau lėšų, tačiau Europos atžvilgiu, valstybės lėšos nesiekia net vidurkio. Nors ir lėšų skiriama nedaug, tačiau net jos ne visada būna rodomos, todėl vadovaujantis atskaitomybės principu, pasitikėjimas valdžia Lietuvoje ženkliai išaugtų.



5 pav. Bendrosios viešojo sektoriaus išlaidos sportui ir rekreacijai. (Eurostat, 2018).

Gero valdymo principų įgyvendinimo viešajame sektoriuje patirčių Lietuvoje vis daugėja. Petrauskienės ir kitų autorių (2014) viešojo sektoriaus tyrimai padėjo nustatyti teigiamus veiksnius taikant gero valdymo principus. Keletas jų valdžios, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas, ieškomi nauji bendri interesai ir sprendimai. Taip pat išskirti ir trys pagrindiniai veiksniai, turintys įtakos viešosios institucijos veiklai: viešosios institucijos plėtra, administracinių sugebėjimų stiprinimas ir veiklos optimizavimas⁶¹ (6pav.).

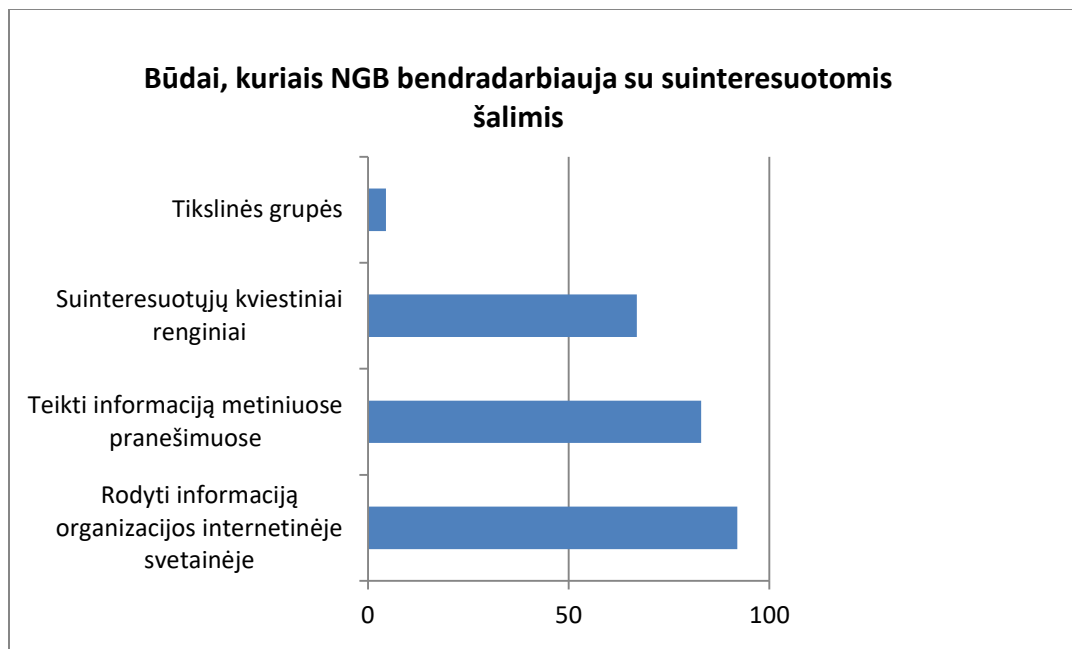
⁶¹ Petrauskienė ir kt. *supra not*



6 pav. Gero valdymo veiksniai (sudaryta autorių).

Nors ne visose šalyse sporto finansavimas siekia aukštumas, tačiau kiekvienoje šalyje, ypač Europos Sąjungoje skaičiai gerėja. Padidinus sporto finansavimą, šalyje reikalinga turėti daugiau administracinės sporto srities specialistų. Walters ir kiti (2010) Jungtinėje Karalystėje atlikto tyrimą, kuris buvo skirtas NGB (ang.kl. National Governing Body) valdymui gerinti. Šalyje buvo apklausti JK nacionaliniai sporto organai. Analizuojami standartai ir išvados padėjo įgyvendinti modernizavimo programą⁶². Buvo analizuojami organizacijų valdyba ir komitetai, žmoniškųjų išteklių valdymas, suinteresuotųjų valdymas ir socialinė atsakomybė. Labiausiai analizuojamas buvo bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis. Jų dalyvavimas ir įtraukimas į procesų valdymą, leidžia organizacijoms apimti labiau įtraukiančią valdymo strategiją. Aukščiau 6 pav. pateikiama, kad labai didelė NGB dalis bendraudama su suinteresuotomis šalimis skelbdama informaciją. Daugiausiai informacijos pateikiama organizacijų interneto svetainėse, o sunkiausiai pavyksta pasiekti tikslines grupes.

⁶² Walters, Geoff and Trenberth, Linda and Tacon, Richard (2010) Good governance in sport: a survey of UK national governing bodies of sport. Working Paper. Birkbeck, University of London, London, UK.



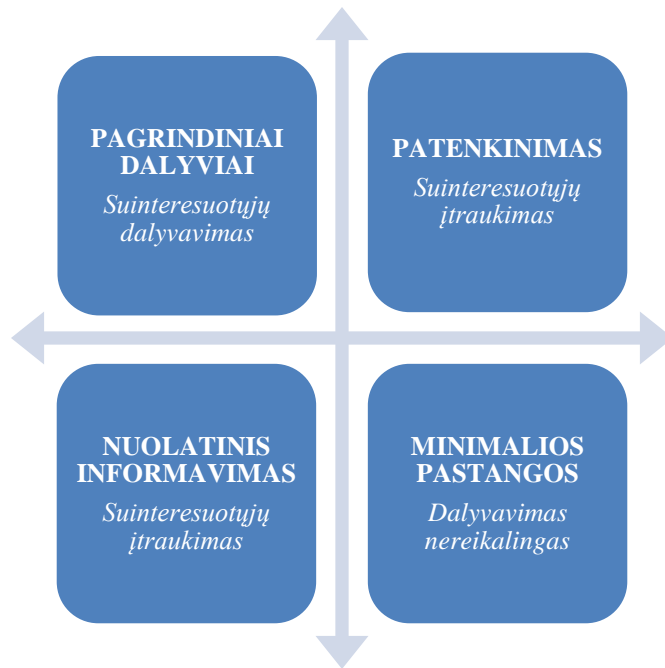
7 pav. Būdai, kuriais NGB bendrauja su suinteresuotomis šalimis (sudaryta autorės).

Kiekviena organizacija, turi stengtis prisitaikyti prie įvairių suinteresuotų grupių. Įgyvendinti valdymo strategiją padeda suinteresuotųjų šalių skirtingų grupių matrica sudaryta Low ir Cowton (7pav.). Tačiau pasak autorių, tai yra tik pavyzdinis būdas, į kurią grupę organizacijos bandys sutelkti didžiausią dėmesį⁶³.

Abibendrinant galima teigti, kad visose organizacijos srityse būtina diegti gero valdymo principus. Ypač viešose, valstybinėse įstaigose, kurios vis dar dažnai paminimos neveiksmingomis, nesąžiningomis, skandalingomis ir nerodančios dėmesio žmogui⁶⁴. Atlikti tyrimai parodė, jog ypač teigiamai organizacijų veikla vertinama, kai nestokojama komunikavimo su žmonėmis

⁶³ Low C and Cowton C (2004) *Beyond stakeholder engagement: the challenges of stakeholder participation in corporate governance*, International Journal of Business Governance and Ethics 1(1): 45-55.

⁶⁴ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2011). *Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas*



8 pav. Galios ir interesų matrica (sudaryta autorės).

Apibendrinant viešojo sektoriaus gero valdymo principų įgyvendinimas organizacijoms tampa daugiadimensiškas socialinių uždavinių įgyvendinimo pobūdis, siejamas su socialinės saugos, valdymo procesų demokratizavimo, visuomenės ir valdžios institucijų politinės ir socialinės atsakomybės bei kontrolės formų instaliavimu į gerą valdymo praktiką⁶⁵.

Arčiausiai gyventojų esančios ir labiausiai su paslaugų jiems teikimu susijusios savivaldybės įsidiegusios gero valdymo principus, yra arčiausiai pagrindinių demokratinės valstybės prioritetinių kryptių. Stipri ir demokratiška vietos valdžia, įtraukianti ir įgalinanti vietos bendruomenes būti aktyviais vietos savivaldos dalyviais – neatsiejamas demokratinės valstybės bruožas. Tai esminis dalykas, siejantis viešąjį sektorių, nepriklausomai nuo organizacijų dydžio, socialinių ir ekonominių sąlygų⁶⁶.

⁶⁵LSFS. *Gerojo valdymo sporte vertinimo studija*. (2018) p.14

⁶⁶ *Savivaldybių veiklos vertinimo kriterijai pagal gero valdymo principus*. (2007)

<https://rm.coe.int/1680701699>

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo objektas. Gero valdymo principų įdiegimo praktika Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose.

Tiriamųjų grupė. Tyrimui atlikti buvo pasirinkti Lietuvos savivaldybių 2020 metais gavusių Europos ženklą už nepriekaištingą valdymą – EloGe, sporto skyriai. Atlikus tyrimą, remiantis dvylika Europos gero valdymo principais, buvo nustatytos ir sertifikuotos šios kriterijus atitinkančios Lietuvos savivaldybės:

1. Akmenės
2. Alytaus
3. Anykščių
4. Birštono
5. Druskininkų
6. Jonavos
7. Joniškio
8. Klaipėdos
9. Kupiškio
10. Panevėžio
11. Plungės
12. Šiaulių
13. Tauragės
14. Vilkaviškio

Tyrimo dalyvavo visų keturiolikos Lietuvos savivaldybių, gavusių „EloGe“ ženklą, sporto skyrių vedėjai. Visos savivaldybės geranoriškai sutiko dalyvauti tyrime. Sutikus dalyvauti tyrime buvo laikomasis etikos principų, tokių kaip: geranoriškumas, teisingumas, teisė gauti informaciją, konfidencialumas, todėl pateikus anketą savivaldybių sporto skyriaus vedėjams buvo dar kartą pabrėžiamas anonimiškumas ir kad jų atsakymai bus naudojami tik moksliniais tikslais. Šaime darbe savivaldybės trumpinamos, neatsižvelgiant į jų eiliškumą, „S1“, „S2“ ir t.t. Šie sutrumpinimai analogiškai atitinka darbe naudojamą „Savivaldybė nr.1“, „Savivaldybė nr.2“ ir t.t. trumpinimą.

Tyrimo **strategija** – kokybinis tyrimas. Jis apibūdinamas kaip sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą ir apima studijas apie individualius asmenis⁶⁷. Kokybinis tyrimas pasirenkamas, kai jie yra nukreipiami į lyderius, specialistus, tada, kai reikia gauti iš jų žinių⁶⁸.

Tyrimo metodai

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Pusiau struktūruotas interviu;
3. Statistinė analizė.

Tyrimo formulavimas

1) Tyrimas formuluotas taikant dvylika principų, apimančių gerą valdymą ir inovacijas, iš jų apibendrintai išskyrus keturis pagrindinius principus:

- Demokratiniai procesai
- Skaidrumas
- Vidaus atskaitomybė ir kontrolė
- Socialinė atsakomybė

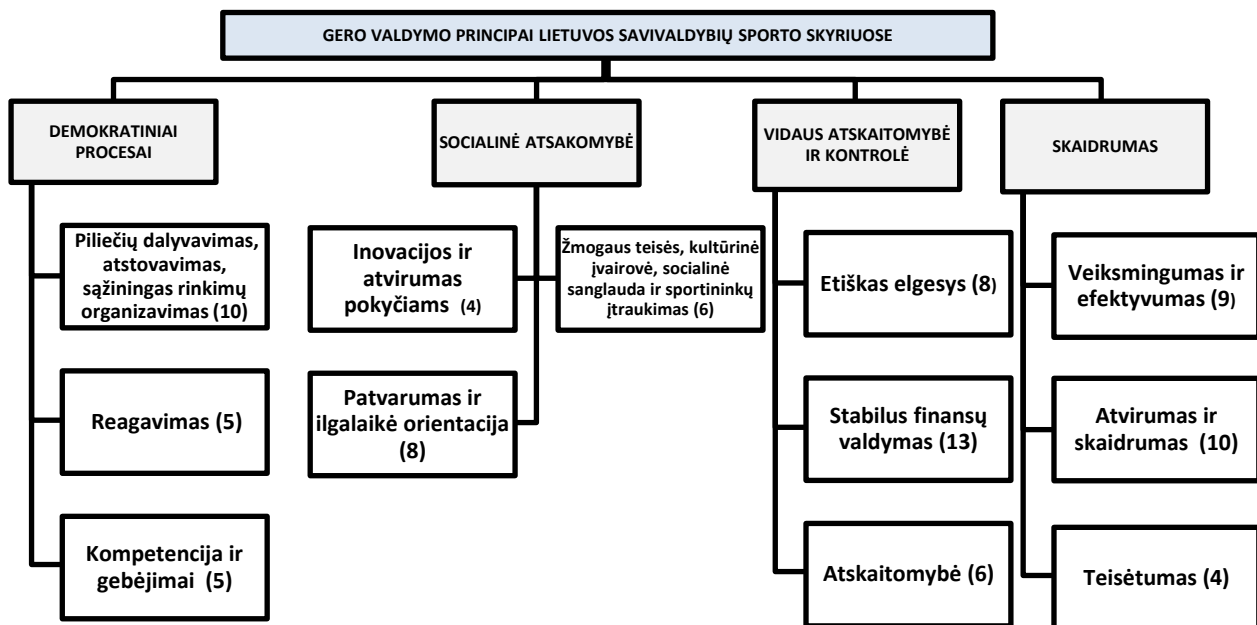
Šie keturi principai pasirinkti, nes jais vadovaujamosi vertinant sporto organizacijų veiklą. Taip pat jie geriausiai paaiškina efektyvumą, teisėtumą ir atsparumą neetiškiems veiksams, prisideda prie sąžiningumo ir teisėtumo gerinimo organizacijose. Šie principai teigiamai veikia darbuotojų veiksmingumą, elgesį. Demokratiniai procesai padeda vykdyti veiksmingesnę politiką, įtraukiant suinteresuotąsias šalis į sprendimų priėmimą, o tai skatina žmones būti atsakingais. Skaidrumas padidina pasitikėjimą, bei skatina darbuotojų ir oficialių asmenų veiksmingumą. Vidaus atskaitomybė ir kontrolė skatina mokymąsi bei mažina neetišką perdėtos galios naudojimą. Socialinė atsakomybė turi teigiamą poveikį teisėtumui, nes jis padidina

⁶⁷ Žydzžiūnaitė V., Sabaliauskas S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vilnius: Vaga.

⁶⁸ Rupšienė L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda.

išorinės auditorijos pasitikėjimą, o tai labai prisideda prie efektyvesnės politikos ir sprendimų priėmimo⁶⁹.

2) Pagrindinis klausimynas adaptuotas pagal „EloGE“ savivaldybėms pasiekto lygio vertinimo principų įrankį – anketinę apklausą, leidžiančią nustatyti savivaldybes, kurios yra arčiausiai visų šių principų įgyvendinimo. Šis įrankis adaptuotas prie sporto ir pateiktas tų pačių keturiolikos savivaldybių sporto skyriams.



9 pav. Gero valdymo principų tyrimo klausimyno struktūra (sudaryta autorės).

3) Vertinimo instrumente pateikti gero valdymo principai, jų aprašymai ir rodikliai, kuriais savivaldybių sporto skyrių vedėjai vadovaujasi įsivertindami savo veiklą. Klausimyno struktūra (žr. 10 pav.) susideda iš keturių pagrindinių gero valdymo principų, prie kurių priskirti dvylika principų, kuriais rekomenduojama naudotis Lietuvos savivaldybėms vertinant savo veiklą. Prie kiekvieno iš dvylikos principų, parašyti rodikliai (skliausteliuose parašyti rodiklių

⁶⁹ Geeraet, A. Sports Governance Observer: the legitimacy Crisis in International Sports Governance, 2015

skaičiais), kuriais remiantis įsivertinama veikla balais. Įsivertinimo dalyje savivaldybių sporto skyriaus vedėjai prašomi nustatyti savo pasiektą lygį veikloje pagal tam tikrą principą (žr. 1 lentelė). Įsivertinama nuo 0 iki 4 balų, priklausomai nuo principo taikymo. Žemiausias balas parodo, kad principai yra netaikomi, o aukščiausias – kad sporto skyrius gali pateikti aiškius gerosios praktikos įrodymus, taip pat toliau tobulina sukurtus metodus siekiant užtikrinti ilgalaikį ir nuoseklų tobulėjimą.

4) Pagal „EloGE“ standartą, nustatomas savivaldybių sporto skyrių lygis. Savivaldybės sporto skyrius atitinka reikalavimus, kai pagal gero valdymo principus vertinamas „gana gerai“ ir „labai gerai“, t.y. vertinamas ne mažiau 3 balų.

1 lentelė. Anketos klausimų įsivertinimų apskaičiavimo skalė.

Savivaldybės sporto skyriaus pasiektas lygis pagal vertinamą principą		
Įvertinimas (balais)	Įgyvendinimo lygmuo	Aprašymas
0	Netaikoma	Netaiko, nežino, neturi nuomonės.
1	Labai prastai	Žino apie pagrindinius iššūkius, kuriuos reikėtų spręsti, bet šiuo metu nėra (arba yra labai nedaug) būdų ar veiklų, kurie padėtų juos išspręsti.
2	Gana prastai	Identifikuoja pagrindines problemas, kurias reikia spręsti, kuria tam metodus ir veiklas, tačiau labai ribotai įgyvendina šiuos dalykus praktikoje.
3	Gana gerai	Turi sudarytus planus ir veiklas iškilusioms problemoms spręsti bei keletą gerosios praktikos pavyzdžių, kaip jas išspręsti.
4	Labai gerai	Gali pateikti aiškius gerosios praktikos įrodymus. Taip pat toliau tobulina sukurtus metodus siekiant užtikrinti ilgalaikį ir nuoseklų tobulėjimą.

Tyrimo organizavimas.

Pradėjus organizuoti tyrimą, buvo remiamasi organizaciniais – procedūriniais etapais:

- Parengiamasis – metodiniai ir organizaciniai parengiamieji darbai;
- Operacinis – informacijos rinkimas, konsultacijos;
- Rezultatinis – informacijos apdorojimas bei apibendrinimas, išvadų, rekomendacijų rengimas⁷⁰.

Įvardijus tyrimo tikslą, objektą ir metodus buvo prieita prie svarbaus žingsnio – tyrimo instrumentarijus. Autorė Valackienė (2004) instrumentarijų įvardina kaip dokumentus, naudojamus pirminei informacijai rinkti, tokius kaip anketos, apklausos, interviu lapai⁷¹. Tyrimo instrumentas – klausimynas, skirtas darbui su respondentais. Adaptuojant jau turimą klausimyną, buvo analizuojama tyrimo problema, objektas ir tikslai. Tyrimui atlikti buvo naudojamas pusiau struktūruotas interviu. Juo buvo siekiama išsiaiškinti Lietuvos savivaldybių sporto skyrių gero valdymo principų įdiegimo praktiką. Tyrime dalyvavo ir savo veiklą pagal anketinius klausimus vertino tik Lietuvos savivaldybių sporto skyriaus vedėjai, taip užtikrinant jų patikimumą. Struktūruotas interviu buvo pradėtas 2022 metų kovo mėnesį. Prieš pradėdant komunikaciją ir išsiunčiant laiškus bei galutinį klausimyną savivaldybių sporto skyriaus vedėjams, vienos savivaldybės darbuotoja sutiko atlikti bandomąjį tyrimą. Jai pakoregavus ir pateikus rekomendacijas, buvo suformuluotas galutinis klausimynas. Su vedėjais komunikacija vyko dviem būdais. Pirma – elektroniniais laiškais, o vėliau, su kai kuriais ir telefonu. Su dviem savivaldybių sporto skyriaus vedėjais – gyvai. Siunčiant pirmąjį laišką buvo parašytas trumpas prisistatymo laiškas, paaiškinta apie vykdomą tyrimą, jo tikslus ir svarbą bei nurodyta anketos pildymo instrukcija. Tame pačiame laiške pateikiamas klausimynas „Word“ formatu.

⁷⁰ Valackienė A. Sociologinis tyrimas: vadovėlis. – Kauno technologijos universitetas, 2004. – 147 p. – ISBN 9955-09-763-9.

⁷¹ *Ibid*

3. TYRIMO REZULTATAI

Šiame skyriuje pateikti atlikti tyrimo rezultatai. Rezultatai pateikiami dviem skirtingais etapais. Visų pirma pateikiamas savivaldybių sporto skyrių gero valdymo principų įdiegimo praktikos vertinimas išskiriant savivaldybes į atskiras grupes. Kitame etape pateikiami atskirų keturių principų (demokratiniai procesai, skaidrumas, vidaus atskaitomybė ir kontrolė bei socialinė atsakomybė) rezultatai ir vertinimai. Toliau pateikiamas visų keturiolikos Lietuvos savivaldybių sporto skyrių išsidėstymas pagal bendrą visų principų vertinimą balais (žr. 2 lentelė). Pagal „EloGE“ skaičiavimus, pasiekus 3 balų ir aukštesnį vertinimą, galima sakyti, jog savivaldybėse yra pasiektas gerojo valdymo lygis. Šiame vertinime taikoma ta pati koduotė „S1“ -savivaldybė Nr. 1, „S2“ – savivaldybė Nr. 2 ir t.t.

2 lentelė. Gero valdymo principų įvertinimas (balais) Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose.

Principas	Demokratiniai procesai	Skaidrumas	Vidaus atskaitomybė ir kontrolė	Socialinė atsakomybė	
Nr.	Įvertis balais	Įvertis balais	Įvertis balais	Įvertis balais	Bendras
1.	3,5	3,5	3,9	3,5	3,6
2.	3,4	3,9	3,8	3,4	3
3.	4	3,7	4	4	3,9
4.	3,5	3,6	3,7	3,3	3,5
5.	3,7	3,8	3,9	3,3	3,6
6.	3,4	3,6	3,7	3,2	3,4
7.	3	3,4	3	3	3,1
8.	3	2,7	2,6	2,9	2,8
9.	2,6	3,2	2,3	2,2	2,5
10.	2,9	2,7	2,7	2,7	2,7
11.	3,5	3,5	3,6	3,5	3,5
12.	3	3,5	3,3	3	3,2
13.	3,1	3,6	2,5	3	3
14.	3,3	3,7	3,9	3,3	3,5

2-oje lentelėje pateiktas vertinimas rodo savivaldybių sporto skyrių detalų pasiskirstymą pagal bendrą keturių principų įvertinimą. Pagal tai, savivaldybės skirstomos į tris grupes:

- I. Grupė: iki 2,9 balų – „gana prastai“;
- II. Grupė: 3- 3,5 balų – „gana gerai“;
- III. Grupė: 3,6-4 balų – „labai gerai“.

Pirmoje vertinimo grupėje vertinimo balas yra iki 2,9 balų, tai yra savivaldybė taiko principus „gana prastai“ ir nepasiekia gero valdymo principų vertinimo lygio. Antroje grupėje pasiektas gero valdymo principų lygis ir vertinimas „gana gerai“ surinkus nuo 3 iki 3,5 balo. Trečioji grupė priskiriama prie aukščiausių 3,6-4 balų ir vertinama „labai gerai“, tai taip rodo, kad gero valdymo principų vertinimo lygis pasiektas.

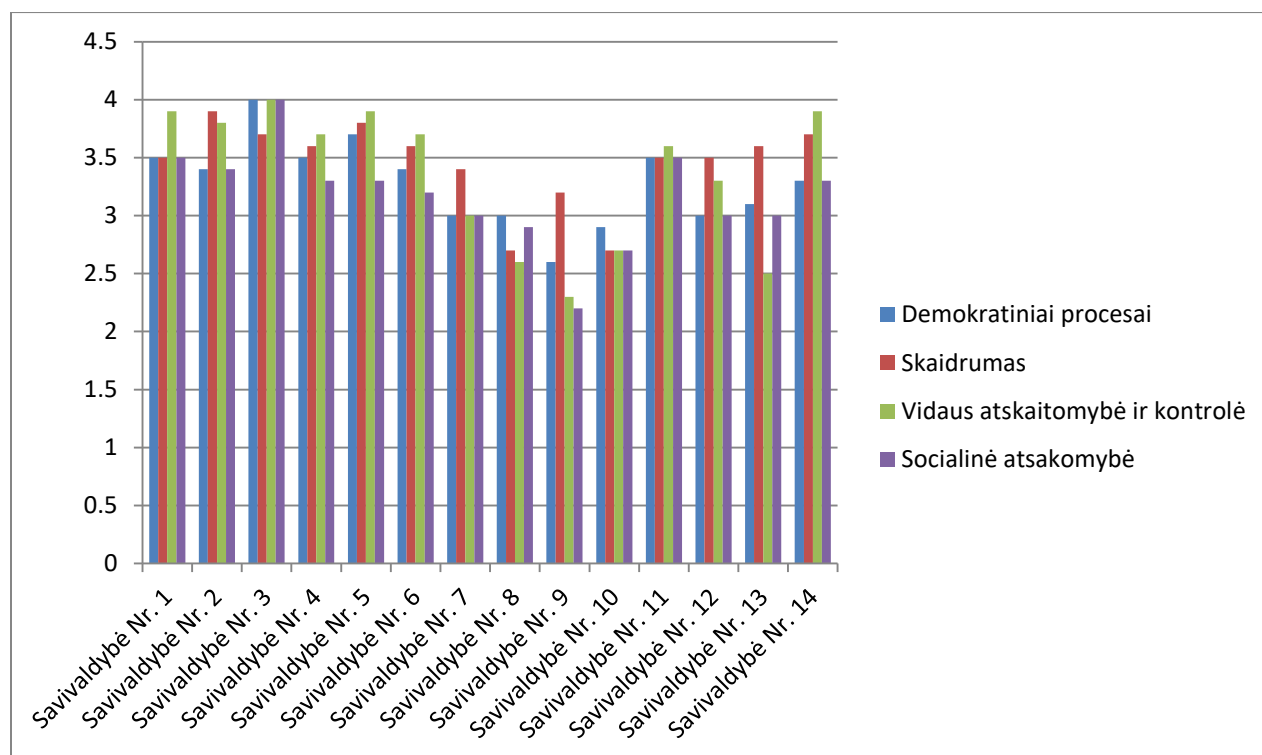
Į pirmąją vertinimo grupę patenka trys savivaldybių sporto skyriai. Savivaldybė Nr. 8, Nr. 9 ir Nr.10. Žemiausiu balu savo veiklą įvertino savivaldybė Nr. 9 surinkusi 2,5 balo. Toks įsivertinimas laikomas neįskaitomas. Šis vidurkis pats žemiausias įsivertinimas visų savivaldybių sporto skyrių kontekste. Antrasis savivaldybių sporto skyrius esantis šioje grupėje yra savivaldybė Nr. 10 surinkusi 2,7 balo. Aukščiausiu balu šioje grupėje įsivertino savivaldybė Nr. 8, tik 0,1 balo atsilikusi nuo savivaldybės Nr. 10 ir surinkusi 2,8 balus.

Antrajai vertinimo grupei priklauso 8 savivaldybių sporto skyriai. Ši grupė vertinama „gana gerai“ ir patekusios savivaldybės jau priskiriamos kaip gerą valdymą demonstruojančios savivaldybės. Aukščiausiu balu, 3,5, šioje grupėje įsivertino trys savivaldybės Nr. 4, Nr. 11 ir Nr. 14. Žemiausias balas, kad pasiekti gerą valdymo lygį yra 3. Tiek balų surinko dvi savivaldybės - Nr. 2 ir Nr. 13.

Trečiajai vertinimo grupei priklauso likusios trys savivaldybės. Aukščiausią vertinimo balą pasiekė savivaldybė Nr. 3 surinkusi net 3,9 iš 4 galimų. Šis sporto skyrius pasirodė geriausiai visų savivaldybių sporto skyrių kontekste. Arčiausiai šios savivaldybės yra savivaldybės Nr. 1 ir Nr. 5 surinkusios 3,6 balo.

Iš aukščiau pateiktos lentelės galima matyti, kaip savivaldybių sporto skyriai pasiskirstę vertinant atskirus principus. Pagal šią lentelę sudarytas paveikslas (žr. 9 pav).

Pagal paveikslą (9 pav) galima aiškiai matyti, kurie savivaldybių sporto skyriai pasiekė aukščiausią rezultatą. Tarp jų jau minėtos savivaldybės Nr. 3, Nr. 1 ir Nr. 5. Žemiausiai savo veiklą įsivertino savivaldybė Nr. 9. Pastarosios savivaldybės sporto skyrius ypač žemu balu įvertino socialinės atsakomybės principą. Ypač stabilus visų keturių principų įsivertinimas buvo savivaldybėje Nr. 11. Visi keturi principai buvo įvertinti labai panašiu balu, todėl galima sakyti, jog pagrindiniams principams yra skiriamas vienodas dėmesys. Priešingai savo veiklą įsivertino savivaldybių Nr. 2, Nr. 7, Nr. 9, Nr. 13 sporto skyrių vedėjai. Šiose savivaldybėse principai įgyvendinami ne vienodame lygmenyje, vieniems jų skiriant didesnę dėmesį, kitiems mažesnę.



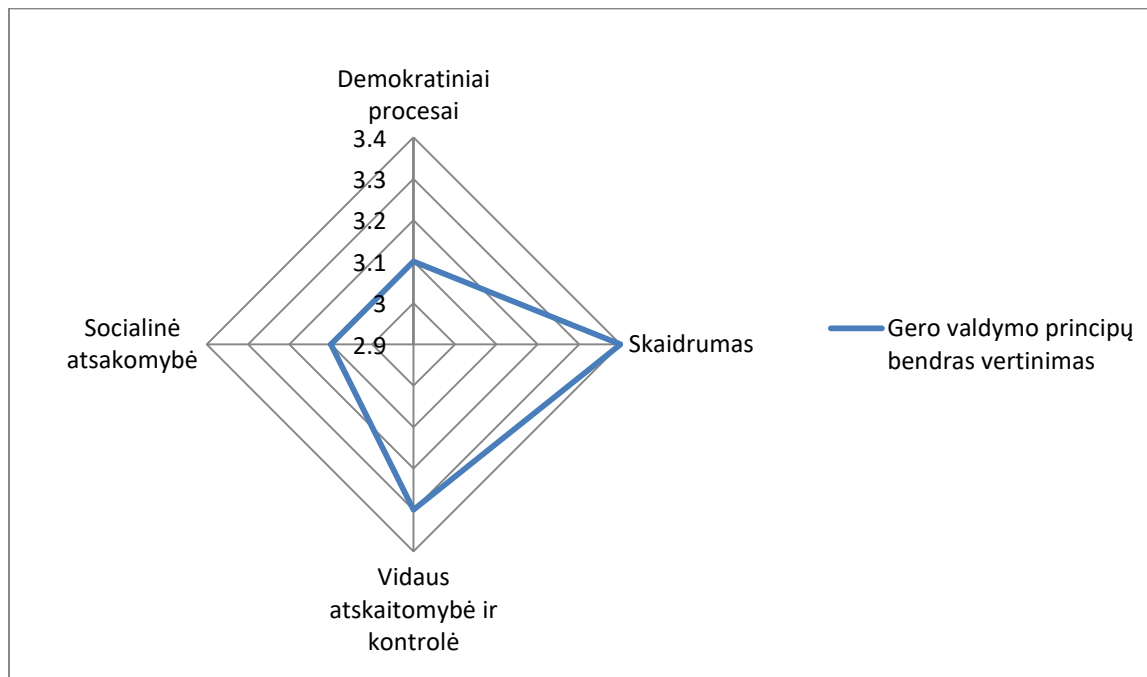
10 pav. Gero valdymo principų įvertinimas savivaldybių sporto skyriuose (sudaryta autorės)

Bendras visų savivaldybių sporto skyrių vedėjų gero valdymo principų įsivertinimas nurodomas lentelėje apačioje (žr. 3 lentelė). Visi keturi principai skiriasi nežymiai. Aukščiausiai 3,4 balo vertinamas skaidrumas, žemiausiai 3,1 balu vertinami net du vienodai svarbūs principai demokratiniai procesai ir socialinė atsakomybė.

3 lentelė. Gero valdymo principų įvertinimas Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose

Principas	Įvertinimas balais
Demokratiniai procesai	3,1
Skaidrumas	3,4
Vidaus atskaitomybė ir kontrolė	3,3
Socialinė atsakomybė	3,1
Bendras principų įvertinimas	3,2

Papildant 2-oje lentelėje pateiktą informaciją, toliau grafiniame vaizdavime (žr. 10 pav.), pateikiamas Lietuvos savivaldybių sporto skyrių gero valdymo principų vertinimas.



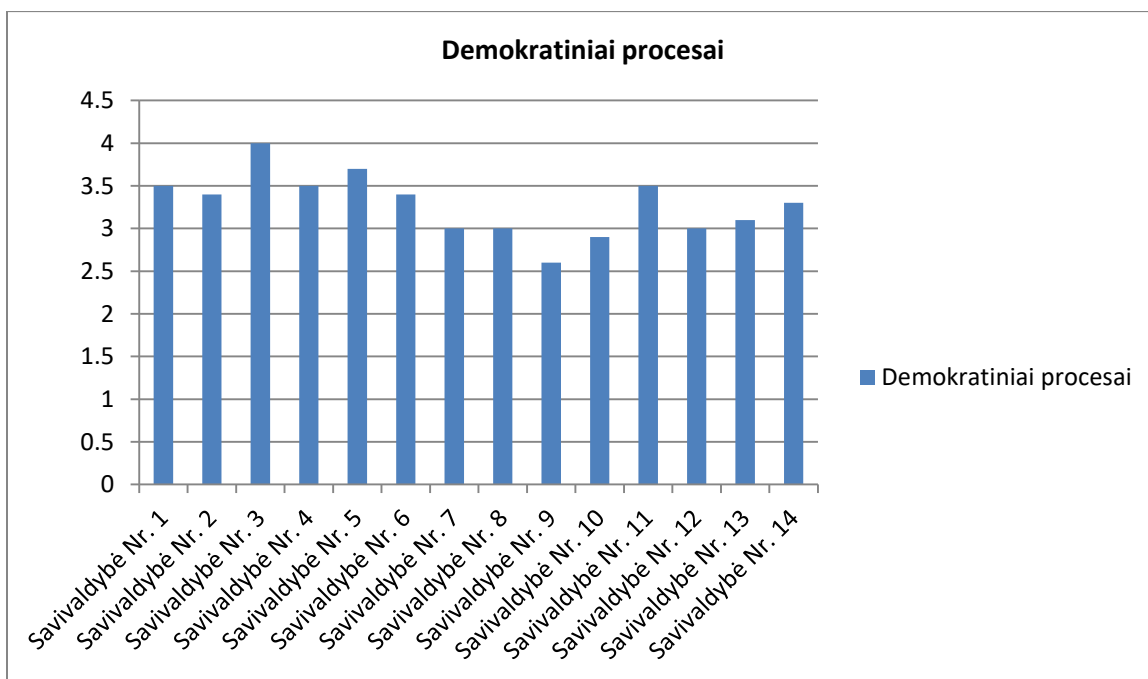
11 pav. Gero valdymo principų vertinimas Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose (sudaryta autorės).

Grafike vaizduojama gero valdymo principai – demokratiniai procesai, skaidrumas, vidaus atskaitomybė ir kontrolė bei socialinė atsakomybė vertinimas balais. Nors principų vertinimas skiriasi nežymiai, tačiau grafike aiškiai matosi žemiausią balų skaičių surinkę net du iš keturių principai – demokratiniai procesai ir socialinė atsakomybė – 3,1 balo. Nors šie principai ir surinko žemiausią balų skaičių, tačiau jie vistiek priskiriami prie grupės, pasižyminčios geru valdymu.

Toliau vertinant likusius gero valdymo principus galima teigti, kad jie skiriasi neženkliai. Aukščiausiai įvertintas skaidrumo principas, surinkęs 3,4 balo. Po jo, vos 0,1 balo mažiau surinkęs vidaus atskaitomybės ir kontrolės principas. Abu principai taip pat priklauso gero valdymo grupei. Šis nedidelis balų skirtumas tarp principų parodo, jog savivaldybės taiko labai panašius metodus, įgyvendinant gero valdymo principų taikymo praktiką sporto skyriuose. Taip pat verta paminėti, jog visų keturių principų vertinimas yra virš 3 balų, todėl galima teigti, jog savivaldybės taiko gero valdymo praktikas ir jas taiko gerai.

3.1. Demokratinį procesų principo įsivertinimo rezultatai

Šioje darbo dalyje aptariami **demokratinį procesų** rezultatai. Išnagrinėjus savivaldybių sporto skyrių vedėjų užpildytus savo veiklos vertinimo klausimynus, buvo gauti rezultatai ir susisteminti dviem būdais. Pirmuoju - rezultatai aptariami išnagrinėjus atskirų savivaldybių sporto skyrių rezultatus, o antruoju – aptariamas kiekvieno principo teiginys įvertintas balais tam, kad būtų galima lyginti įvertintus kiekvienos savivaldybės ne tik principus, bet ir teiginius. Atsakymai buvo gauti susumavus teiginių įvertinimus balais ir juos padalinus iš teiginių skaičiaus.



12 pav. Lietuvos savivaldybių sporto skyrių demokratinį procesų įsivertinimo rezultatai (sudaryta autorės).

Kaip ir bendrame, taip ir demokratinų procesų vertinime, išskiriamos trys grupės. Pirmoji, kai savivaldybė neatitinka gero valdymo reikalavimų ir vertinama „gana prastai“ iki 2,9 balų, antroji – „gana gerai“ 3-3,5 balo ir trečioji „labai gerai“, vertinama nuo 3,6 iki 4 balų. Tačiau savivaldybei atitikti gero valdymo kriterijus pakanka surinkti virš 3 balų ir daugiau.

Demokratinų procesų įšivertinime (žr. 11 pav.) pirmai grupei priskiriamos dvi savivaldybės – Nr. 9 ir Nr. 10. Bendrame demokratinų procesų vertinime, šios savivaldybės surinko žemiausius balus. Antroje grupėje net 10 savivaldybių, kurios atitiko gero valdymo kriterijus, tačiau nesurinko aukščiausių balų. Aukščiausius balus ir geriausiai savo demokratinus procesus įšivertino savivaldybės Nr. 3 ir Nr. 5. Savivaldybė Nr.3 vienintelė surinko aukščiausią 4 balų vertinimą.

4 lentelė. Demokratiniai procesai: pirmasis principas piliečių dalyvavimas, atstovavimas, sąžiningas rinkimų organizavimas

Savivaldybė	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	Viso
Balai	3,5	3	4	3,5	3,5	3	3	3	2,5	3	3,5	3	3	3	2,9

Pirmasis demokratinų procesų principas (žr. 4 lentelė) apibendrintai rodo, ar savivaldybės gyventojai yra patenkinti turimomis galimybėmis daryti poveikį savivaldybės sporto skyriaus sprendimams, kurie jiems yra aktualūs. Šis principas yra vienas iš keleto žemiausią balą surinkusių įšivertinimo rezultatų. Iš galimo aukščiausio 4 balo įvertinimo, bendrai įšivertinta tik 2,9 balo. Net 8 savivaldybės iš 14 savo veiklą įšivertino 3 balais. Aukščiausiu balu įšivertino savivaldybė Nr. 3, žemiausiu – Nr. S9.

Įvertinus visus atsakymus, galima teigti, jog šis principas vienas iš žemiausiu balu įšivertintų principų, neatitinkantis gero valdymo kriterijų ir net neperžengia 3 balų ribos.

5 lentelė. Demokratiniai procesai: antrasis principas reagavimas

Savivaldybė	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	Viso
Balai	3,8	3,8	4	3,5	4	3,8	3	3	2,8	3	3,5	3	3,5	3,5	3,4

Antrasis principas nusako, kaip savivaldybės reaguoja į tam tikrus veiksmus susijusius su demokratija, pavyzdžiui savivaldybės sporto skyriuje skundai dėl paslaugų teikimo

yra nagrinėjami kompetentingai ir laiku. Reaguojant tikslai, sprendimai ir procedūros atitinka teisėtus gyventojų lūkesčius ir poreikius, o tai vienas iš svarbiausių demokratinių procesų. Šis principas įšivertintas aukščiau nei pirmasis. Reagavimas įšivertintas 3,4 balo (žr. 5 lentelė) ir atitinka gero valdymo kriterijus.

Daugumos savivaldybių vertinimai atrodo gana panašiai. Keturios savivaldybės įšivertino 3,5 balo, trys – 3,8, o dvi savivaldybės Nr. 3 ir Nr. 5 savo veiklą įvertino aukščiausiu balu. Gero valdymo ribos nepasiekė dažnai minima tarp žemiausius balus surinkusi savivaldybė Nr. 9 savo veiklą įvertinusi 2,8 balo.

6 lentelė. Demokratiniai procesai: trečiasis principas **kompetencija ir gebėjimai**

Savivaldybė	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	Viso
Balai	3,5	4	4	3,5	3,8	3,8	3,1	3	3	3	3,5	3	3	3,8	3,3

Kompetencijas ir gebėjimus apimantis trečiasis teiginys (žr. 6 lentelė) džiugina rezultatais. Tai parodo, jog savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojai yra kompetentingi asmenys, išmanantys savo veiklos sritį. Nors balų vidurkis yra ne pats aukščiausias 3,3 balo, tačiau kiekvienos savivaldybės sporto skyriaus įšivertinimas atrodo labai panašiai. Vertinant atskirai savivaldybes, tik du iš dvylikos teiginių pasiekė ribą, kada visos savivaldybės surinko 3 ir daugiau balų, tarp jų ir šis kompetencijų bei gebėjimų teiginys.

Aukščiausiu balu savo kompetencijas ir gebėjimus įvertino savivaldybės Nr. 2 ir Nr. 3. Nedaug nuo jų atsiliko savivaldybės Nr.5, Nr. 6 ir Nr. 14, įšivertinusios save 3,8 balo. Žemiausiu balu savo veiklą įšivertino net penkios savivaldybės Nr. 8, Nr. 9, Nr. 10, Nr. 12 ir Nr. 13. Tačiau jos vistiek priskiriamos prie gero, demokratinio principo apimančio kompetencijas ir gebėjimus, valdymą.

7 lentelė. Demokratiniai procesai: ketvirtasis principas **patvarumas ir ilgalaikė orientacija**

Savivaldybė	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	Viso
Balai	3,3	3	4	3,5	3,5	3,2	3	3	2,1	2,7	3,6	3	3	3,1	3,1

Ketvirtasis demokratinių procesų teiginys apimantis patvarumą ir ilgalaikę orientaciją (7 lentelė) nurodo, kad savivaldybės sporto skyriuje sprendimus priimantys asmenys

įtraukia savivaldybės gyventojus į problemų sprendimą ir siekia išlaikyti tvarumą. Šis teiginys bendrai visų savivaldybių buvo įvertintas 3,1 balo. Prasčiausiai patvarumo ir ilgalaikės orientacijos procesai vyksta savivaldybėje Nr. 9, geriausiai – Nr. 3.

Kitoje lentelėje, apačioje, (žr. 8 lentelė) galima matyti, kaip kiekvieną demokratinio proceso principą pagal rodiklius įsivertino visos savivaldybės bendrai.

8 lentelė. Atskirų demokratinų procesų principų rodiklių vidurkių rezultatai.

Principas	Rodiklis	Įverčio vidurkis balais
Piliečių dalyvavimas, atstovavimas, sąžiningas rinkimų organizavimas	1. Savivaldybė organizuoja sporto skyriaus darbuotojų rinkimus pagal teisės aktų nuostatas.	4
	2. Savivaldybė padeda organizuoti sporto skyriaus vedėjo, pavaduotojų ir kitų administracijos darbuotojų rinkimus ir užtikrina sklandų rinkimų procesą laikantis teisės aktų nuostatų.	4
	3. Savivaldybės sporto skyrius viešai skelbia veiklos planus, konsultuojasi dėl jų su gyventojais, NVO, sportininkais, verslininkais ir kitomis interesų grupėmis, įtraukiant jas į sprendimų priėmimą ir kvietimą teikti pasiūlymus.	3,4
	4. Savivaldybės sporto skyrius siekia patobulinti teisinį reguliavimą ir praktines priemones, susijusias su gyventojų fiziniu aktyvumu, dalyvavimu vietos visuomeniniame gyvenime.	3,4
	5. Savivaldybės sporto skyrius su gyventojais konsultuojasi priimant sprendimus.	3
	6. Savivaldybės sporto skyriaus darbuotojai aktyviai įtraukia gyventojus į sprendimų priėmimo procesą.	3,4
	7. Visoms savivaldybės gyventojų socialinėms, tautinėms ir kitoms grupėms sudarytos sąlygos dalyvauti savivaldybės sporto skyriaus vedėjo ir administracijos darbuotojų konkursuose.	3,3
	8. Savivaldybės sporto skyriaus sukurtos ir įgyvendinamos programos, kuriomis siekiama į sprendimų priėmimą įtraukti mažiau galimybių turinčius ar socialinę atskirtį patiriančius asmenis.	3
	9. Savivaldybės sporto skyriuje nustatytos pagrindinės suinteresuotųjų grupės (NVO, verslas, vietinės visuomenės informavimo priemonės ir kt.) ir jų sąrašas nuolat peržiūrimas ir atnaujinamas.	3
	10. Savivaldybės sporto skyrius įdiegė patariamąjį dalyvavimo metodus (patariamieji posėdžiai, piliečių žiuri, viešas biudžeto svarstymas ir pan.).	3
	1. Savivaldybės sporto skyriaus vedėjas ir administracija priima	3,5

Reagavimas	sprendimus pagal aiškias ir nustatytas procedūras visuose sprendimo priėmimo etapuose.	
	2. Savivaldybės sporto skyrius užtikrina, kad administracijos darbuotojai tinkamai vykdo šviečiamąją veiklą, atstovauja, formuoja savivaldybės gyventojų pozityvų požiūrį į sporto ir fizinio aktyvumo reikšmę sveikatai.	3,4
	3. Savivaldybės sporto skyrius patvirtinta skundų dėl viešųjų sporto paslaugų teikimo ir pavaldžių įstaigų darbuotojų veiksmų nagrinėjimo procedūrų ir laikomasi teisės aktuose nustatytų skundų nagrinėjimo terminų.	3,7
	4. Veiklos kryptių ir paslaugų teikimo pakeitimai daromi atsižvelgiant į tyrimus, ataskaitas, konsultacijas, skundus ir (arba) kitus šaltinius. Informacija apie pakeitimus yra skelbiama viešai.	3,5
	5. Savivaldybės sporto skyrius užtikrina, kad paslaugas gyventojams teikia profesionalūs darbuotojai, suprantantys gyventojų fizinio aktyvumo poreikius.	3,7
Kompetencija ir gebėjimai	1. Savivaldybės sporto skyrius numato, kokie įgūdžiai reikalingi darbuotojams veiksmingai teikti savo paslaugas savo paslaugas, ir, kaip strateginio darbo plano dalį, atlieka įgūdžių auditą (tikrinimą), siekdama nustatyti trūkumus.	3,1
	2. Savivaldybės sporto skyriuje reguliariai atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas.	3,6
	3. Savivaldybės sporto skyriaus vedėjas yra kviečiamas dalyvauti darbuotojų įdarbinimo ir atrankos procedūrose, laikydamasi teisės aktų nuostatų.	3,7
	4. Mokymo planas yra parengtas, įgyvendinamas ir stebimas, siekiant užtikrinti, kad būtų tenkinami mokymo poreikiai, o profesiniai įgūdžiai nuolat tobulinami iš anksto tam, kad netaptų kliūtimi paslaugų teikimui.	3,7
	5. Apibrėžti atrankos į kiekvieną pareigybę kriterijai perduodami visiems kandidatams. Atrankos kriterijai atspindi esminius darbo reikalavimus ir neišskiria jokių socialinių grupių.	3,6

Aukščiausiu, 4 balais savo veiklą įsivertino visų savivaldybių sporto skyrių vedėjai ir sutiko su tuo, jog savivaldybės sporto skyriaus vedėjo, pavaduotojų ir kitų administracijos darbuotojų rinkimai vyksta griežtai laikantis teisės aktų nuostatų. Žemiausiai savivaldybės įsivertino pagal 8, 9 ir 10 rodiklius. Ne visos savivaldybės sutiko su rodikliais, kurie nurodo, kad savivaldybės sporto skyriaus sukurtos ir įgyvendinamos programos, kuriomis siekiama į sprendimų priėmimą įtraukti mažiau galimybių turinčius ar socialinę atskirtį patiriančius asmenis. Taip pat savivaldybės sporto skyriuje nustatytos pagrindinės suinteresuotųjų grupės bei įdiegė patarimojo dalyvavimo metodus. Apibendrinus, savivaldybės sutiko, jog ne visada visų savivaldybės sporto skyriaus darbuotojų nuomonė išklausa ir į ją yra atsižvelgiama priimant

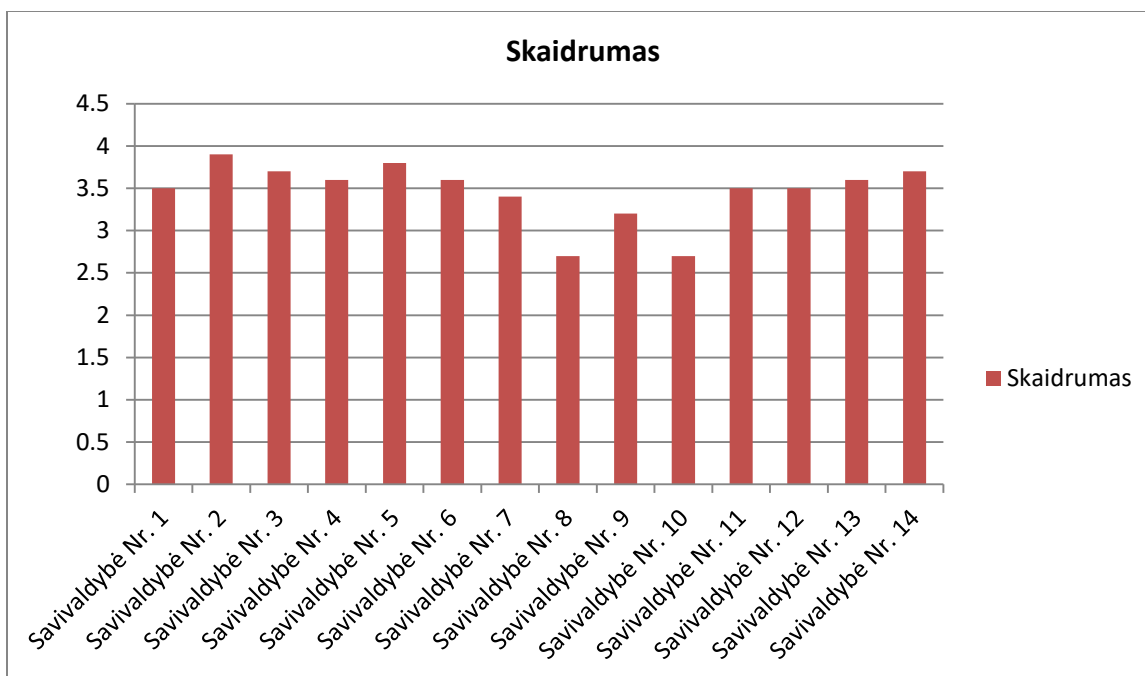
sprendimus, nepaisant dalyvaujančių sprendimų priėmimo grupių socialinių ar kitų skirtumų, taip pat ne visada sąžiningai tarpininkaujama tarp skirtingiems interesams atstovaujančių grupių norint pasiekti bendrą susitarimą, labiausiai atitinkantį visos bendruomenės interesus.

Apibendrinus, demokratiniai procesai tiek išskiriant savivaldybių sporto skyrių atskirus įsivertinimus, tiek vertinant visų savivaldybių principus, visi įsivertinimai patenka į 2 ir 3 grupes. Aštuoni rodikliai iš dvidešimties yra įsivertinti „labai gerai“.

3.2. Skaidrumo principo įsivertinimo rezultatai

Šioje darbo dalyje aptariami **skaidrumo** principo rezultatai. Skaidrumas viešajame sektoriuje yra vienas svarbiausių principų, leidžiantis organizacijoms sėkmingai ir sklandžiai vykdyti savo veiklą. Šis principas ypač nukreiptas į gyventojus ir stengiamasis kuo daugiau atsižvelgti į jų poreikius. Kai savivaldybės gyventojai yra patenkinti sporto skyriaus teikiamomis viešosiomis paslaugomis, yra tinkamai informuoti apie sprendžiamus klausimus ir kai vyrauja ne atskirų interesų grupių, o bendri visų gyventojų interesai, tada galima teigti, jog skaidrumo principas savivaldybės sporto skyriuje yra taikomas.

Pagal gautus duomenis, Lietuvos savivaldybių sporto skyrių vedėjų įsivertinimas buvo gana panašus (žr. 12 pav.). 12 savivaldybių iš 14 pasiekė gero valdymo ribą ir surinko 3 ir daugiau balų, taip patvirtindamos, jog sporto skyriai taiko skaidrumo principą. Net pusė savivaldybių patenką į trečią vertinimo grupę, ir taiko principus „labai gerai“. Aukščiausius skaidrumo rezultatus pateikė, ir per žingsnį nuo maksimalaus įvertinimo buvo savivaldybė Nr. 2, surinkusi 3,9 balo. Šiek tiek mažiau, 3,8 balais įsivertino savivaldybė Nr. 5. Antroje vertinimo grupėje „gana gerai“ taiko principus savivaldybės Nr.1, Nr. 7, Nr. 9, Nr. 11 ir Nr. 12. Prasčiausiai skaidrumo principą taiko į pirmąją vertinimo grupę patekusios ir neatitikusios gero valdymo kriterijų savivaldybės Nr. 8 ir Nr. 10, įsivertinusios savo veiklą 2,7 balais.



13 pav. Skaidrumo principo įsivertinimas Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose (sudaryta autorės).

Toliau, lentelėse apačioje, pateikiamas skaidrumo principo įsivertinimas atskirai savivaldybėse, išskiriant teiginius.

9 lentelė. Skaidrumas: pirmasis principas **veiksmingumas ir efektyvumas**

Savivaldybė	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	Viso
Balai	3,4	3,8	4	3,5	3,5	3,2	3	2,9	2,6	2,9	3,8	3,5	3,7	3,7	3,3

Pirmasis skaidrumo principas veiksmingumas ir efektyvumas (žr. 9 lentelė) parodo, ar savivaldybės gyventojai yra patenkinti savivaldybės sporto skyriaus teikiamomis viešosiomis paslaugomis. Bendrai sporto skyriai šį principą įvertino 3,3 balo. Šiuos principus net trys savivaldybės Nr.8, Nr.9 ir Nr.10 įvertino žemesniu nei 3 balai. Pastaroji savivaldybė ir savivaldybė Nr. 6 klausimyne keletą smulkesnių rodiklių, tokių kaip strateginių planų viešinimas įvertino 0 balų. Tai reiškia, jog savivaldybės netaiko šių skaidrumo principų.

Bendrai įvertinus visų savivaldybių įsivertinimus, galima teigti, jog ne visi savivaldybių sporto skyriai yra vienodai veiksmingi ir efektyvūs. Ryškiai matosi ne mažas

atotrūkis nuo trečiosios ir pirmosios įsivertinimo grupių, pvz. savivaldybės Nr. 3, įsivertinusios aukščiausiu balų skaičiumi, iki savivaldybės Nr. 9, kuri surinko žemiausią balą.

10 lentelė. Skaidrumas: antrasis principas: **atvirumas ir skaidrumas**

Savivaldybė	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	Viso
Balai	3,2	3,9	3,2	3,5	4	3,8	3,7	2,7	3	3	3,1	3	3,4	3,6	3,4

Antrasis skaidrumo principas aiškiai nusako, jog savivaldybė, taikanti šį principą yra atvira ir skaidri, todėl vienas iš pagrindinių aspektų yra savivaldybės sporto skyriaus tinkama informacijos sklaida savivaldybės gyventojams apie sprendžiamus klausimus. Iš keturiolikos savivaldybių tik viena savivaldybė Nr. 5 save įsivertino kaip visiškai atvirą ir skaidrią (žr. 10 lentelė). Ne daug nuo jos atsiliko savivaldybė Nr. 2. Mažiausiai skaidri ir atvira savivaldybė Nr. 8. Atskiruose, smulkesniuose teiginiuose savivaldybės Nr. 6 ir Nr. 11 įvertino veiklą 0 balų. Atvirumo ir skaidrumo principo pasatrosios savivaldybės visiškai netaiko savivaldybės gyventojų, administracijos darbuotojų dalyvavime 3 metų plano rengime. Taip pat posėdžiai šiose savivaldybėse nėra atviri gyventojams ir žiniasklaidai, o darbotvarkės ir dokumentai nėra viešai prieinami. Viena aktyviausiai dalyvavusių ir beveik visuose teiginiuose aukščiausius balus skyrusi savivaldybė Nr. 3, teiginį, jog savivaldybės sporto skyriaus posėdžiai yra atviri gyventojams ir žiniasklaidai, o darbotvarkės dokumentai yra viešai prieinami, įvertino labai žemai, 2 balais. Šios savivaldybės komentaras prie vertinimo buvo: „Komisijos yra skelbiamos viešai, tačiau vykstantys posėdžiai yra uždari ir ne visi sprendimai yra skelbiami viešai, bet viskas laikantis teisės aktų nustatytos tvarkos“.

Apibendrinus atvirumo ir skaidrumo principus, galima teigti, jog principas įgyvendinamas gana aukštame lygmenyje. Vos viena savivaldybė iš 14 nepasiekė 3 balų ir aukštesnės ribos, o bendras savivaldybių skaidrumo ir atvirumo principas įvertintas 3,4 balo.

11 lentelė. Skaidrumas: trečiasis principas **teisėtumas**

Savivaldybė	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	Viso
Balai	4	4	4	4	4	4	3,6	2,6	4	2,4	3,8	4	3,8	4	3,7

Trečiasis skaidrumo principas teisėtumas padeda išsiaiškinti ar savivaldybės sporto skyriuje vyrauja ne atskirų interesų grupių, o bendri visų gyventojų interesai. Šis teiginys yra

aukščiausiai įsivertintas visų sporto skyrių bendrai. Bendras įvertis siekia net 3,7 balo (žr. 11 lentelė). Net devynios savivaldybės iš keturiolikos savo veiklą įsivertino aukščiausiu balu - 4. Didelis atotrūkis nuo aukščiausiai įsivertinusių savivaldybių ir savivaldybių Nr. 8 ir Nr. 10, kurių veiklos įsivertinimas neperžengė minėtų 3 balų ribos. Savivaldybė Nr. 8 ties smulkesniu teiginiu, kad savivaldybės sporto skyrius viešai pateikia informaciją apie teismo sprendimus ar sankcijas, suderinus su savivaldybės administracija, savo veiklą įvertino 0 balų, taip patvirtindama, kad sporto skyrius šio teisėtumo principo netaiko.

Abibendrinus, galima teigti, jog teisėtumo principas savivaldybių sporto skyriuose yra stiprioji sritis ir yra geriausiai pritaikytas sporto skyrių veiklose, todėl ir įvertintas aukščiausiais balais.

Toliau lentelėje, apačioje, (žr. 12 lentelė) galima matyti, kaip kiekvieną skaidrumo proceso rodiklį įvertino visos savivaldybės bendrai.

12 lentelė. Atskirų skaidrumo principo rodiklių rezultatų vidurkiai.

Principas	Rodiklis	Įverčio vidurkis balais
Veiksmingumas ir efektyvumas	1. Savivaldybės sporto skyrius planuoja savo veiklas ir biudžetą strateginiu ir veiklos lygmenimis, vadovaudamasi miesto, rajono strateginiu plėtros planu.	3,9
	2. Informacija apie veiklos rezultatus reguliariai renkama ir peržiūrima. Savivaldybės sporto skyrius siekia pašalinti spragas tarp numatomo ir faktinio veiklos rezultato.	3,4
	3. Savivaldybės sporto skyrius vykdo veiklos stebėseną ir pasiektų rezultatų analizę, apimančią visus jos tikslus, paslaugas ir funkcijas, atitinkamus rodiklius, ir reguliariai bei viešai teikia ataskaitas gyventojams apie jos vykdymą ir pažangą.	3,3
	4. Savivaldybės sporto skyrius keičiasi gerąja patirtimi su kitų savivaldybių sporto skyriais ir organizacijomis ir naudojami gauta informacija, gerindama savo veiklos efektyvumą.	3,3
	5. Savivaldybės sporto skyrius parengia ir viešina strateginius ir veiklos planus.	3,1
	6. Savivaldybės sporto skyrius savo veiklą ir biudžetą planuoja atsižvelgiant į patvirtintus strateginio planavimo dokumentus ir ankstesnių laikotarpių veiklos ataskaitas.	3,4
	7. Procedūras, veiklos ataskaitas ir informacines sistemas tikrina nepriklausomas auditas, apie patikrinimo rezultatus informuojamas	

	savivaldybės sporto skyrius.	3,1
	8. Visos pagrindinės paslaugos ir funkcijos yra reguliariai peržiūrimos, siekiant įvertinti jų efektyvumą ir poveikį.	3
	9. Savivaldybės sporto skyrius kaupia savo veiklos įvertinimo rezultatus tam, kad įgyvendinant veiklas vėliau būtų galima padidinti veiklos efektyvumą.	3,2
Atvirumas ir skaidrumas	1. Savivaldybės sporto skyriaus įgyvendinami teisės aktai yra aiškiai suprantami ir yra viešinami ir prieinami savivaldybės gyventojams.	3,4
	2. Savivaldybės sporto skyriuje, laikantis teisės aktų reikalavimų, yra nustatyta aiški sprendimų priėmimo tvarka, kurioje nurodoma, kas yra atsakingas už sprendimus, kaip sprendimai bus priimami, vykdomi ir viešinami.	3,4
	3. Savivaldybės sporto skyrius sprendimus priima ir vykdo atvirai, skaidriai, atskaitingai ir laiku, laikydamasi teisės aktų reikalavimų.	3,4
	4. Sukurtas plačiai prieinamas ir suprantamas sprendimų apskundimo procesas.	3,4
	5. Savivaldybės opozicija turi teisę teikti pasiūlymus, organizuoti savivaldybės sporto skyriaus posėdžius konkrečioms klausimams ir būti atstovaujama vietos valdžios institucijose.	3,4
	6. Savivaldybė sudaro sąlygas reguliariai patogiu gyventojams būdu bendrauti su savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojais.	3,1
	7. Savivaldybės sporto skyrius aktyviai informuoja gyventojus apie teikiamas sporto paslaugas.	3,2
	8. Savivaldybės sporto skyriaus posėdžiai yra atviri gyventojams ir žiniasklaidai, o darbotvarkės ir dokumentai yra viešai prieinami.	3
	9. Savivaldybės sporto skyriaus 3 m. veiklos plano rengime, kuris yra plačiai viešinamas, dalyvauja savivaldybės gyventojai ir sporto skyriaus administracijos darbuotojai.	3
	10. Savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojai atvirai bendrauja su žiniasklaida ir teikia jiems informaciją pagal nustatytas savivaldybėje tvarkas.	3,2
Teisėtumas	1. Savivaldybės sporto skyrius laikosi visų galiojančių įstatymų ir kitų teisės aktų.	3,4
	2. Savivaldybės sporto skyrius viešai pateikia informaciją apie teismo sprendimus ar sankcijas, suderinus su savivaldybės administracija.	3,4
	3. Savivaldybės sporto skyriaus teisės aktai priimami įstatymų nustatyta tvarka.	3,7
	4. Savivaldybės sporto skyriuje teisės aktai vykdomi nešališkai.	3,7

Aukščiausiai, 3,9 balais, įvertintas pirmasis rodiklis. Visose savivaldybių sporto skyriuose stengiamasi pasiekti rezultatus pagal nustatytus tikslus. Trys rodikliai yra įvertinti žemiausiu 3,1 balu. Ne visi savivaldybių sporto skyriai reguliariai atlieka auditą, siekdami

įvertinti ir pagerinti savo veiklą. Taip pat ne visada savivaldybės gyventojams yra prieinama visa savivaldybės sporto skyriaus turima informacija bei informacija apie sprendimus, jų įgyvendinimą ir rezultatus juos stebint ir dalyvaujant savivaldybės sporto skyriaus veiklose.

Visi skaidrumo principo rodikliai patenka į antrąją ir trečiąją įsivertinimo grupes ir yra įvertinti aukščiau 3 balų ribos, todėl galima teigti, jog Lietuvos savivaldybių sporto skyriai „gana gerai“, o kai kurie ir „labai gerai“ susitvarko su šiuo principu ir yra priskiriami prie gero valdymo.

3.3. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo įsivertinimo rezultatai

Šioje darbo dalyje aptariami **vidaus atskaitomybės ir kontrolės** principo rezultatai. Šis principas išskaidytas į smulkesnius principus, tokius kaip etiškas elgesys, stabilus finansų valdymas ir bendra atskaitomybė. Galima teigti, kad principas savivaldybės sporto skyriuje yra taikomas tada, kai yra etiškai atsakingas ir su visais savivaldybės gyventojais elgiasi teisingai ir vienodai, neatsižvelgiant į jų ryšius su išrinktaisiais sporto skyriaus administracijos darbuotojais. Taip pat informuoja gyventojus apie sporto skyriaus biudžetą ir jo vykdymą. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principas taip pat labai susijęs su administracijos darbuotojais. Jeigu jie gali paaiškinti savo sprendimų įgyvendinimo veiksmus savivaldybės gyventojams, tada galima sakyti, kad sporto skyrius taiko atskaitomybės ir kontrolės principus.

Lietuvos savivaldybių sporto skyrių vidaus atskaitomybės ir kontrolės įsivertinimas labai įvairus. Paveiksle apačioje (žr. 13 pav.) galima matyti skirtingą stulpelių išsidėstymą sporto skyrių vertinime. Vienos iš jų, tokios kaip savivaldybė Nr. 3 savo veiklą įsivertino aukščiausiu 4 balų vertinimus, kitos – priešingai. Žemiausiu įverčiu 2,3 balo įsivertino savivaldybė Nr. 9. Tai bendrai pats žemiausias įsivertinimas iš visų dvylikos principų. 3 balų ribos neperžengė ir gero valdymo kriterijų taikant vidaus atskaitomybės ir kontrolės principus neatitiko net keturios savivaldybės (Nr.8, Nr.9, Nr.10 ir Nr.13). Tačiau žvelgiant į bendrą visų Lietuvos savivaldybių sporto skyrių vidurkį, kuris yra 3,3 balo, situacija gana gera ir atitinka gero valdymo kriterijus.

Toliau, lentelėse apačioje, pateikiamas vidaus atskaitomybės ir kontrolės principų įsivertinimas atskirai savivaldybėse, išskiriant po tris pagrindinius teiginius.



14 pav. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo įsivertinimas Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose (sudaryta autorės).

13 lentelė. Vidaus atskaitomybė ir kontrolė: pirmasis principas **etiškas elgesys**

Savivaldybė	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	Viso
Balai	4	3,7	4	3,5	4	3,7	3	3,2	3	3	3,6	3	3	4	3,4

Pirmasis vidaus atskaitomybės ir kontrolės principas yra etiškas elgesys. Jis nusako, ar savivaldybės sporto skyrius yra etiškai atsakingas ir su visais savivaldybės gyventojais elgiasi teisingai ir vienodai, neatsižvelgiant į jų ryšius su išrinktaisiais sporto skyriaus administracijos darbuotojais.

Savivaldybių sporto skyrių įsivertinimas svyravo nuo 3 iki aukščiausio 4 balų skaičiaus. Bendrai tai yra geras vertinimas, nes nei viena savivaldybė nepateko į pirmąją grupę ir neįsivertino savo veiklos taikant šį principą žemiau 3 balų ribos (*žr. 13 lentelė*). Tokiu atveju, galima sakyti, kad visos savivaldybės atitiko gero valdymo kriterijus. Net keturios savivaldybės Nr. 1, Nr. 3, Nr. 5 ir Nr. 4 taiko šį principą savo veikloje ir įsivertino 4 balais - „labai gerai“.

Daugiausia sporto skyrių savo veiklą įsivertino gana gerai, skirdamos po 3 balus, tai savivaldybės Nr. 7, Nr. 9, Nr. 10, Nr. 12 ir Nr. 13.

*14 lentelė. Vidaus atskaitomybė ir kontrolės: antrasis principas **stabilus finansų valdymas***

Savivaldybė	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	Viso
Balai	3,7*	3,8	4	3,8	4	3,6	3	2,4	1,8	2,7	3,5	3	2,5	3,9	3,2

Stabilus finansų valdymas viešose įstaigose dažnu atveju yra vienas opiausių klausimų. Vis dar ne visos organizacijos atlieka tam tikrus veiksmus, kad savivaldybių gyventojai būtų informuoti administracijos apie sporto skyriaus biudžetą ir jo vykdymą, pajamas ir išlaidas. Tai galima aiškiai matyti lentelėje viršuje (*žr. 14 lentelė*). Nors bendras visų savivaldybių sporto skyrių vidurkis yra gana geras (3,2 balo), tačiau atskiri rodiklių vertinimai parode, kad dauguma savivaldybių vis dar neatlieka tam tikrų veiksmų, pagerinančių finansų valdymą.

Aukščiausiai savo veiklą įvertino ir į trečią grupę pateko tik viena savivaldybė Nr. 3. Nuo jos nedaug atsiliko ir taip pat į trečią vertinimo grupę pateko savivaldybės Nr. 14, Nr. 2 ir Nr. 4. Lyginant su prieš tai buvusiais principais, šiuo atveju ypač daug savivaldybių savo veiklą susijusią su finansų valdymu įvertino žemiau 3 balų ir pateko į pirmą grupę, tai savivaldybės Nr. 8, Nr. 9, Nr. 10 ir Nr. 13. Ypač opus klausimas buvo išorės auditai. Paaiškėjo, kad net 11 savivaldybių sporto skyrių iš 14 viešai neskelbia išorės ir metinių auditų. O savivaldybė Nr. 8 įvardino, kad nepriklausomas metinis auditas neatliekamas nei sporto skyriuje, nei administracijoje, nei šiam pavaldžiose sporto įstaigose ir organizacijose.

*15 lentelė. Vidaus atskaitomybė ir kontrolė: trečiasis principas **atskaitomybė***

Savivaldybė	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	Viso
Balai	4	4	4	4	3,8	4	3	2,2	2,1	2,4	3,7	4	2,1	4	3,3

Trečiasis vidaus atskaitomybės ir kontrolės principas taikomas, kai savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojai paaiškina savo sprendimų įgyvendinimo veiksmus gyventojams. Lentelėje viršuje (*žr. 15 lentelė*) pateikti atskirų savivaldybių sporto skyrių veiklos įsivertinimai taikant atskaitomybės principą. Verta paminėti, jog net septynios iš keturiolikos

savivaldybių atskaitomybę taiko savo veikloje ir įvertino principo teiginius 4 balais - „labai gerai“. Viena dažniausiai teigiamai minimų savivaldybių Nr. 3, visus atskaitomybės rodiklius, tokius kaip priimamų sprendimų viešinimas ir veiksmingų teisinių priemonių už netinkamus veiksmus taikymas, įvertino aukščiausiais balais.

Keturios savivaldybės Nr. 8, Nr. 9, Nr. 10 ir Nr. 13 šiuos principus taiko gana žemai. Nemaža dalis šių savivaldybių netaiko galimybės visiems suinteresuotiesiems asmenims ir jų grupėms turėti priėjimą prie sporto skyriaus administracijos posėdžių darbotvarkės, ataskaitų, strateginių, finansinių ir kitų dokumentų. Savivaldybės taip pat pripažino vieną opiausių spragų – auditą. Šiuose savivaldybių sporto skyriuose skaidrus ir nepriklausomas auditas neatliekamas.

Toliau lentelėje, apačioje, (*žr. 16 lentelė*) galima matyti, kaip kiekvieną skaidrumo proceso principo rodiklį įvertino visos savivaldybės bendrai.

Bendrų rodiklių rezultatai yra labai skirtingi. Labiausiai išsiskiria stabilų finansų valdymo rodikliai Nr. 5 ir Nr. 6, susiję su audito veikla. Dar ne visuose sporto skyriuose yra atliekamas nepriklausomas išorės auditas ir išorės bei metiniai auditai yra ne visur skelbiami viešai.

Dar vienas „gana prastai“ rodiklis apimantis rizikas įvertintas žemai – 2,6 balo. Nemažai savivaldybių pripažino, jog rizika ne visada tinkamai apskaičiuojama ir valdoma, įskaitant konsoliduotų ataskaitų teikimą. Taip pat sporto skyrius ne visada dalyvauja, o kartais iš viso nedalyvauja savivaldybės administracijos veikloje nustatant ir valdant finansines ir paslaugų teikimo rizikas: priimdamas ir pripažindamas riziką; vengdamas rizikos perkeldamas riziką arba pasidalydamas rizika.

Aukščiausius balus savivaldybės skyrė etiško elgesio principo rodikliui Nr. 5. Savivaldybės sporto skyriaus administracijoje yra nustatyta tvarka, pagal kurią darbuotojai būtų skiriami, paaukštinami ir apdovanojami už nuopelnus ir (arba) drausminami tik laikantis patvirtintų procedūrų. Sporto skyriai visuomenės gerovę iškelia aukščiau asmeninių interesų, pripažįsta kovos su korupcija formas ir individualiai prisiima atsakomybę už savo sprendimus, nepaisant to ar jie individualūs, ar kolektyviniai.

Apibendrinus visus teiginius galima teigti, jog Lietuvos savivaldybių sporto skyriai tinkamai taiko vidaus atskaitomybės ir kontrolės principus. Stiprioji pusė išlieka etiškas elgesys, tačiau kai kuriose savivaldybėse atskaitomybė vis dar kelia tam tikrų klausimų.

16 lentelė. Atskirų vidaus atskaitomybės ir kontrolės principų rodiklių rezultatų vidurkis.

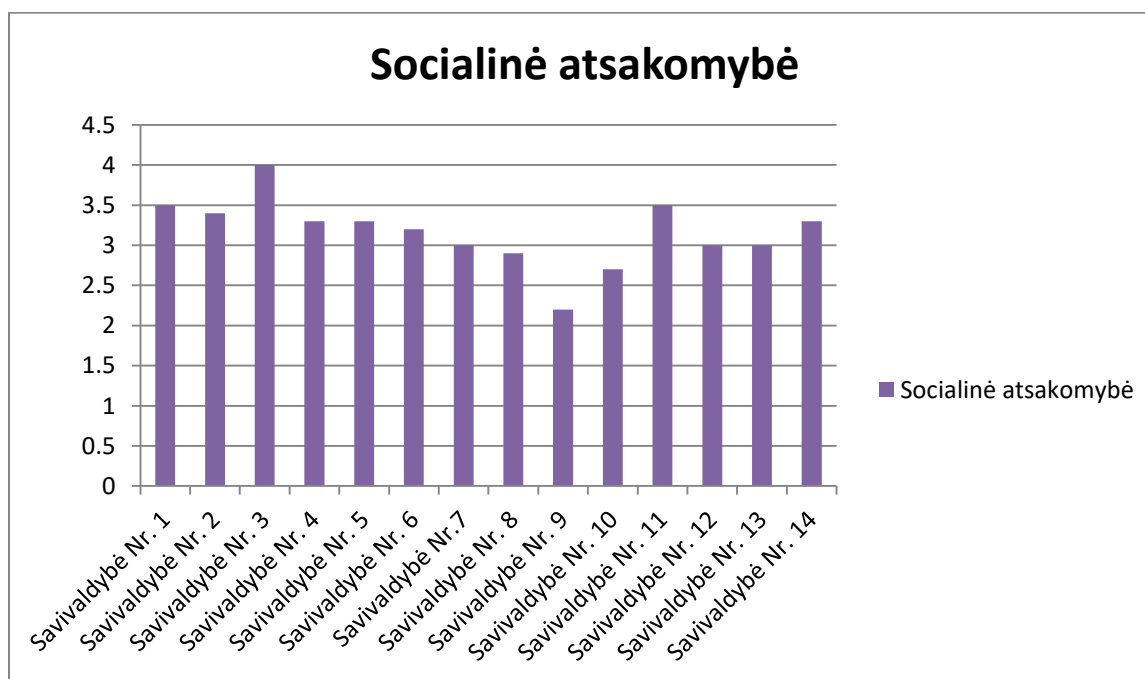
Principas	Rodiklis	Įverčio vidurkis balais
Etiškas elgesys	1. Savivaldybės sporto skyriaus biudžeto lėšos paskirstytos remiantis viešuoju interesu.	3,6
	2. Elgesio kodekse nustatyti reikalavimai susiję su viešųjų ir privačiųjų interesų derinimu, reglamentuojamos dovanos ir paslaugos savivaldybės sporto skyriui ir jai pavaldžių įstaigų darbuotojams, ir tie reikalavimai viešai skelbiami.	3,6
	3. Nustatytos sprendimų priėmimo procedūros tokiose veiklos srityse, kuriose egzistuoja didelė korupcijos pasireiškimo tikimybė (pavyzdžiui, viešieji pirkimai, savivaldybės sporto skyriaus turto pardavimas ir kt.).	3,6
	4. Pagal būtinybę atliekamas metinis antikorupcijos priemonių vertinimas.	3,3
	5. Savivaldybės sporto skyriaus administracijoje yra nustatyta tvarka, pagal kurią darbuotojai būtų skiriami, paaukštinami ir apdovanojami už nuopelnus ir (arba) drausminami tik laikantis patvirtintų procedūrų.	3,9
	6. Savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojai laiku deklaruoja galimus viešųjų ir privačiųjų interesų konfliktus, kurie gali turėti įtakos priimant sprendimus, ir nusišalina nuo dalyvavimo juos priimant.	3,2
	7. Savivaldybės sporto skyrius užtikrina veiksmingus ir efektyvius viešuosius pirkimus, vadovaudamasi iš anksto nustatytais atrankos kriterijais.	3,3
	8. Savivaldybės gyventojams sudaromos sąlygos susipažinti su savivaldybės sporto skyriaus viešųjų pirkimų dokumentais ir sprendimais dėl sutarčių sudarymo.	3,1
Stabilus finansų valdymas	1. Savivaldybės sporto skyrius gali pagrįsti mokamų paslaugų kainų dydžius.	3,3
	2. Savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojams taikoma tarnybinė atsakomybė.	3,6
	3. Teisės aktų nustatyta tvarka atliekamas vidaus auditas.	3,5
	4. Vadovams ir tarybos nariams reguliariai teikiamos biudžeto vykdymo ataskaitos.	3,7
	5. Yra atliekamas nepriklausomas išorės auditas.	2

	6. Išorės ir metiniai auditai yra skelbiami viešai.	0,8
	7. Metiniai auditai atliekami savivaldybės sporto skyriaus administracijoje ir kitose sporto skyriui pavaldžiose organizacijose.	3
	8. Savivaldybės sporto skyriaus biudžetas priimamas laiku.	3,3
	9. Biudžeto rengimo procesas apima išorines konsultacijas su suinteresuotomis grupėmis.	3,7
	10. Viešai skelbiama informacija apie visus procesus, susijusius su finansų valdymu (biudžetu, viešųjų paslaugų mokesčių tarifais ir kt.)	3
	11. Savivaldybės sporto skyrius, laikydamasis teisės aktų nuostatų, viešai skelbia biudžeto sudarymo ir vykdymo ataskaitas.	3,3
	12. Sporto skyrius dalyvauja savivaldybės administracijos veikloje nustatant ir valdant finansines ir paslaugų teikimo rizikas: priimdamas ir pripažindamas riziką; vengdamas rizikos (pvz., perkeldama veiklą kitam subjektui); perkeldamas riziką (pvz., pasinaudodamas viešojo ir privačiojo sektorių partneryste arba įsigydamas komercinį draudimą); arba pasidalydamas rizika (pvz., bendradarbiaudama su kitu sporto skyriumi ar organizacija).	2,6
	13. Savivaldybės sporto skyrius bendradarbiauja su kitomis organizacijomis, siekdama pagerinti savo veiklą ir teikiamų paslaugų kokybę.	3,4
Atskaitomybė	1. Visi sprendimus priimančias asmenys aiškiai supranta savo kolektyvinę ir individualią atsakomybę už priimamus sprendimus. Tai reglamentuota teisės aktuose ir jų pareigybių aprašymuose.	3,6
	2. Savivaldybės sporto skyrius išskėlęs aiškius ir pamatuojamus tikslus bei uždavinius. Sporto skyriaus administracijos darbuotojai rengia reguliarias viešas ataskaitas (bent kartą per metus), atsiskaitydama savivaldybės gyventojams už priimtus sprendimus.	3,2
	3. Savivaldybės sporto skyriaus teisės aktai nustato išsamią ataskaitų teikimo, sprendimų paaiškinimo ir sankcijų skyrimo tvarką, kurią gerai supranta savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojai ir gyventojai.	3,2
	4. Savivaldybės sporto skyriaus administracijos posėdžių darbotvarkės, ataskaitos, strateginiai, finansiniai ir kiti dokumentai yra prieinami ir pateikiami visiems suinteresuotiems asmenims ir jų grupėms.	3,2
	5. Savivaldybės sporto skyriuje atliekamas skaidrus ir nepriklausomas auditas. Audito išvados laikomos nešališkomis ir jomis vadovaujamosi tobulinant veiklą.	3
	6. Savivaldybės sporto skyrius laikosi teisės aktų reikalavimų ir nustatytų procedūrų, kad sporto skyriuje bei jam pavaldžių įstaigų netinkami veiksmai nepažeistų gyventojų teisių, o už padarytą žalą būtų atlyginta.	3

3.4. Socialinės atsakomybės principo įsivertinimo rezultatai

Šioje dalyje aptarsime paskutinio principo **socialinės atsakomybės** rezultatus. Šis principas išskiriamas į smulkesnius, tokius kaip inovacijos ir atvirumas pokyčiams, patvarumas ir ilgalaikė orientacija bei žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė, socialinė sanglauda ir sportininkų įtraukimas. Šis principas apima žmogaus teisių užtikrinimą, kovą prieš bet kokios formos diskriminaciją, dėmesį savivaldybės gyventojams ir jų pasiūlymams, tobulinant viešųjų paslaugų teikimą ir tvarumo išlaikymą. Jeigu savivaldybės sporto skyrius taiko šiuos teiginius savo veikloje, tai galima teigti, jog tai gero valdymo principų taikymas.

Lietuvos savivaldybių sporto skyrių socialinės atsakomybės įsivertinimas išlieka įvairus. Paveiksle apačioje (žr. 14 pav.) galima matyti, kaip skirtingai savo veikloje savivaldybių sporto skyriai taiko socialinę atsakomybę.



15 pav. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo įsivertinimas Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose (sudaryta autorės).

Aukščiausiu balu savo veiklą taikant socialinės atsakomybės principą įvertino dažniausiai tarp lyderių minima ir vienintelė į trečią vertinimo grupę patekusi savivaldybė Nr. 3.

Savivaldybė ne tik inovatyvi, atvira pokyčiams, patvari ir orientuota į ilgalaikę orientaciją, bet ir skirianti pakankamą dėmesį žmogaus teisėm, kultūrinei įvairovei, socialinei sanglaudai ir sportininkų įtraukimui. Visa tai atsispindi savivaldybės kasdienėje veikloje. Sudėtingesnė situacija savivaldybėje Nr. 9. Pastarojoje daugelis rodiklių, susijusių su socialine atsakomybe, buvo vertinami „gana prastai“. Nuo jos nedaug atsiliko savivaldybės Nr. 8 ir Nr. 10. Likusių savivaldybių įsivertinimai buvo panašiam lygmenyje ir pateko į antrą vertinimo grupę.

Toliau, lentelėse apačioje, pateikiamas socialinės atsakomybės principo įsivertinimas atskirai savivaldybėse, išskiriant po tris pagrindinius principus.

*17 lentelė. Socialinė atsakomybė: pirmasis principas **inovacijos ir atvirumas pokyčiams***

Savivaldybė	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	Viso
Balai	3,2	4	4	3,5	3,4	3,4	3	2,8	2,8	3	3,2	3	3	3	3,2

Šis principas apimantis inovacijas ir atvirumą pokyčiams taikomas tada, kai savivaldybės sporto skyrius atsižvelgia į savivaldybės gyventojų pasiūlymus, kaip tobulinti viešųjų paslaugų teikimą. Žvelgiant į lentelę viršuje (žr. 17 lentelė) matosi gana panašūs įsivertinimai. Savivaldybės Nr. 2 ir Nr. 3 įsivertino aukščiausiu 4 balų įverčiu, taip pabrėžiant, jog šios savivaldybės ieško naujų ir efektyvių problemų sprendimo būdų, taiko modernių paslaugų teikimo metodus, išbando naujas programas, mokosi iš kitų organizacijų patirties. Savivaldybių sporto skyriai kuria pokyčiams palankią organizacinę kultūrą, taip siekiant geresnių rezultatų.

Priešingai nei savivaldybės Nr. 2 ir Nr. 3, savo veiklą gana prastai, 2,8 balo, įvertino savivaldybės Nr. 8 ir Nr. 9. Pastarosios pripažino, kad ne visada yra inovatyvios ir turi sisteminių požiūrį į jas bei tyrimus ir plėtrą.

Bendras savivaldybių sporto skyrių įsivertinimas siekia 3,2 balo. Tai gana geras vertinimas ir atitinka gero valdymo kriterijus.

*18 lentelė. Socialinė atsakomybė: antrasis principas **patvarumas ir ilgalaikė orientacija***

Savivaldybė	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	Viso
Balai	3,3	3	4	3,5	3,5	3,2	3	3	2,1	2,7	3,6	3	3	3,1	3,1

Jeigu savivaldybės sporto skyriuje sprendimus priimančias asmenys įtraukia savivaldybės gyventojus į problemų sprendimą ir siekia išlaikyti tvarumą, tai galima teigti, jog sporto skyriuje yra taikomas patvarumas ir ilgalaikė orientacija.

Savivaldybių sporto skyrių įsivertinimai lentelėje viršuje (žr. 18 lentelė) yra gana įvairūs. Kaip ir prieš tai buvusioje lentelėje, taip ir šioje, tarp lyderių ir tarp žemiausiai šiuos principus taikančių savivaldybių išlieka savivaldybė Nr. 3 (aukščiausiai) bei Nr. 9 (žemiausiai). Nemažai sporto skyrių įsivertino 3 balais ir pateko antrą vertinimo grupę, taip pripažindamos, kad gana gerai taiko šiuos principus savo veiklose.

19 lentelė. Socialinė atsakomybė: trečiasis principas: žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė, socialinė sanglauda ir sportininkų įtraukimas

Savivaldybė	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	Viso
Balai	4	3,2	4	3	3,2	3,2	3	3	1,7	2,4	3,7	3	3	3,8	3,1

Trečiasis principas, apima žmogaus teises, kultūrinę įvairovę, socialinę sanglaudą ir sportininkų įtraukimą. Savivaldybės sporto skyriuje užtikrinus žmogaus teises ir kovojant prieš bet kokios formos diskriminaciją, galima teigti, jog socialinės atsakomybės principas yra taikomas. Žiūrint į lentelę viršuje (žr. 19 lentelė), labai ryškiai pasimato rezultatų skirtumai tarp savivaldybių. Nuo aukščiausio 4 balų įvertinimo iki pačio žemiausio iš visų buvusių vertinimų - 1,7 balo. Savivaldybė Nr. 9, savo veiklą įvertino bene žemiausiu iki šiol buvusiu balu ir atskleidė silpnąsias šio sporto skyriaus vietas. Savivaldybė nėra patvirtinusi atskirų veiklos planų konkrečioms socialiai pažeidžiamoms grupėms (pvz., savarankiško gyvenimo planą, vaikų ir jaunimo teisių planą ir kt.). Taip pat savivaldybė labai žemai įsivertino pagal rodiklį, kuris teigia, kad sporto skyriaus vedėjas ir administracijos darbuotojai kartu su visais strateginiais partneriais užtikrina, kad lygių galimybių principas būtų integruotas į organizacijos strategijas, teritorijų planus ir jo būtų laikomasi teikiant sporto paslaugas.

Toliau lentelėje, apačioje (žr. 20 lentelė) galima matyti, kaip kiekvieną socialinės atsakomybės principo rodiklį įvertino visos savivaldybės bendrai.

20 lentelė. Atskirų socialinės atsakomybės principo rodiklių rezultatų vidurkis.

Principas	Rodiklis	Įverčio vidurkis balais
Inovacijos ir atvirumas pokyčiams	1. Savivaldybės sporto skyrius turi sisteminį požiūrį į inovacijas, tyrimus ir plėtrą.	3,1
	2. Savivaldybės sporto skyrius imasi veiksmų nustatyti ir įgyvendinti gerosios patirties pavyzdžius ir naujus problemų sprendimo būdus.	3,1
	3. Savivaldybės sporto skyrius aktyviai dalyvauja gerojo valdymo projektuose.	3,1
	4. Savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojai yra aiškiai įsipareigoję imtis veiksmų, užtikrinančių naudą, įgyvendinant naujus sprendimus ir gerąją praktiką.	3,1
Patvarumas ir ilgalaikė orientacija	1. Savivaldybės sporto skyrius nuolat svarsto savo galimybes išlikti ir klestėti ateityje ir laikosi sisteminio požiūrio į ilgalaikę plėtrą.	3,2
	2. Rengiant strateginio planavimo dokumentus nuolat atsižvelgiama į būsimų kartų poreikius.	3,2
	3. Savivaldybės sporto skyriaus administracijos padalinių vadovai akcentuoja siekį užtikrinti organizacijos tvarumą.	3
	4. Tvarumo užtikrinimas yra neatsiejama sporto politikos, strateginio planavimo ir tikslų nustatymo visuose struktūriniuose padaliniuose ir aptarnavimo srityse dalis.	3,4
	5. Paprastai užtikrinama, kad gaunamas grįžtamasis ryšys įgyvendinant veiklas ir pagal tai šios veiklos yra tobulinamos (pvz., įgyvendinamos audito išvados, stebėsenos rezultatai ir kt.).	3
	6. Priimant sprendimus taikomas dalyvavimo metodas, kuris skatina darnų (tvarų) vystymąsi.	3,2
	7. Savivaldybės sporto skyriaus finansų planavimas užtikrina ilgalaikį sporto infrastruktūros ir turto naudojimą.	3,2
	8. Savivaldybės sporto skyriuje yra sisteminis požiūris į savivaldybės istorinius, kultūrinius ir socialinius ypatumus ir jų išsaugojimą.	3,3
Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė, socialinė sanglauda ir sportininkų įtraukimas	1. Savivaldybės sporto skyrius užtikrina visų skirtingų socialinių grupių dalyvavimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią smurto, prievartos apraiškoms ir žalingiems įpročiams aplinką sporto skyriaus ir pavaldžiose organizacijose, taip pat įgyvendina antidiskriminacines priemones.	3,5
	2. Savivaldybės sporto skyrius imasi priemonių siekdamas apsaugoti visus sportininkus, darbuotojus nuo diskriminacijos ir atskirties.	3,5
	3. Savivaldybės sporto skyrius aktyviai skatina įvairovę ir sanglaudą, skirdamas tam lėšas, remdamas nevyriausybinę organizacijų veiklą, skatindamas dialogą ir partnerystę tarp įvairių socialinių grupių.	3,2
	4. Savivaldybės sporto skyrius išsikėlė aiškius tikslus, siekdamas pagerinti socialinę sanglaudą ir maksimaliai išnaudoti kultūrų įvairovės potencialą, skatindamas didesnę kultūrų įsitraukimą ir sąveiką.	2,4

	5. Savivaldybė yra patvirtinusi atskirus veiklos planus konkrečioms socialiai pažeidžiamoms grupėms (pvz., savarankiško gyvenimo planą, vaikų ir jaunimo teisių planą ir kt.).	2,8
	6. Sportininkai turi teisę dalyvauti atitinkamo lygio sporto veiklose, varžybose. Savivaldybės sporto skyriaus vedėjas ir administracijos darbuotojai kartu su visais strateginiais partneriais užtikrina, kad lygių galimybių principas būtų integruotas į organizacijos strategijas, teritorijų planus ir jo būtų laikomasi teikiant sporto paslaugas.	3,4

Šioje lentelėje gauti bendri atskirų teiginių rezultatai patenka į pirmą ir antrą vertinimo grupes. Vyraujantis intervalas yra nuo 2,4 iki 3,4 balo. Tačiau ypač atkreiptinas dėmesys į žmogaus teisę, kultūrinę įvairovę, socialinę sanglauda ir sportininkų įtraukimas principo rodiklį Nr. 4. Rodiklis, jog savivaldybės sporto skyrius išsikėlęs aiškius tikslus, siekdamas pagerinti socialinę sanglaudą ir maksimaliai išnaudoti kultūrų įvairovės potencialą, skatindamas didesnę kultūrų įsitraukimą ir sąveiką įsivertinimo vidurkis siekia vos 2,4 balo. Taip pat savivaldybės gana prastai patvirtinusios atskirus veiklos planus konkrečioms socialiai pažeidžiamoms grupėms.

Apibendrinus galima teigti, nepaisant kai kurių savivaldybių gautų žemiausių balų, jog vertinant socialinės atsakomybės principą, bendras visų Lietuvos savivaldybių vidurkis yra gana geras.

3.5. Rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant galima teigti, kad keturiolikos Lietuvos savivaldybių, gavusių ženklą už nepriekaištingą valdymą, sporto skyriai taip pat pasižymi aukštu gero valdymo principų diegimo lygmeniu. Nors skirtumai tarp pačių principų diegimo praktikos nėra dideli, tačiau galima matyti didelį skirtumą tarp savivaldybių sporto skyrių. Pasak Čingienės, Laskienės ir Raipos (2015), esamam gero valdymo principų įgyvendinimo lygiui įtakos turi ne vien skirtingos finansinės galimybės, bet ir skirtingas vadovų požiūris į valdymą, sukaupta praktinės veiklos patirtis ir siekis bei elgsena tobulinti organizacijos valdymą⁷². Lietuvos savivaldybių sporto skyrių vedėjų veiklos įsivertinime, ryškiai atsispinėjo jų žinios, požiūris ir kompetencija. Kompetetingi vedėjai ir darbuotojai gali objektyviai išspręsti iškilusias problemas, pritaikant gero valdymo principus.

⁷² Čingiene, V., Laskienė, S. Ir Raipa, A. (2015). *Gero viešojo valdymo principų įgyvendinimas: Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų atvejis* 14. 501-514. P. 505.

Nuo jų priklauso, kaip bus valdoma organizacija, kaip paskirtstoma, kas priima sprendimus, kas gali prisidėti prie jų priėmimo, kokiais kanalais ir kaip apie tai pranešama kitiems⁷³. Tai vienas iš gero valdymo bruožų. Tačiau pasak autorių Šaparienės ir Valukonytės (2012), dažnai šių institucijų atstovai Lietuvoje susiduria su aiškios strategijos, vizijos trūkumu, o dominuojant konservatyvumo apraiškoms, būna sunku imtis iniciatyvos ir pokyčių⁷⁴.

Apibendrinant gero valdymo principų praktikos įsivertinimą, verta paminėti, jog visi keturi principai (demokratija, skaidrumas, vidaus atskaitomybė ir kontrolė bei socialinė atsakomybė) vertinami gana gerai. Aukščiausiai įvertintas skaidrumo principas 3,4 balo, žemiausiai demokratija ir socialinė atsakomybė – 3,1 balo. Ypatingai svarbu paminėti vidaus atskaitomybės ir kontrolės principą, kurio teiginys apie stabilų finansų valdymą parodė, kad vis dar ne visi sporto skyriai atlieka tam tikrus veiksmus, kad savivaldybių gyventojai būtų informuoti administracijos apie sporto skyriaus biudžetą ir jo vykdymą, pajamas ir išlaidas. Paaiškėjo, kad net 11 savivaldybių sporto skyrių iš 14 viešai neskelbia išorės ir metinių auditų.

Demokratiniai procesai, apimantys piliečių dalyvavimą, sąžiningą rinkimų organizavimą, reagavimą, kompetencijas ir gebėjimus bei patvarumą ir ilgalaikę orientaciją buvo vertinami skirtingai. Aukštais balais buvo įvertintas reagavimas, kai tikslai, sprendimai ir procedūros atitinka teisėtus gyventojų lūkesčius ir poreikius bei savivaldybės sporto skyriuose skundai dėl paslaugų teikimo yra nagrinėjami kompetentingai ir laiku. Tačiau įsivertinant demokratiškus procesus principus, išryškėjo spragos, tokios kaip menkas piliečių dalyvavimas, atstovavimas bei sąžiningas rinkimų organizavimas. Sporto skyriuose vis dar trūksta galimybių savivaldybių gyventojams daryti poveikį sprendimams, kurie jiems yra aktualūs.

Tikslinga išskirti skaidrumo principo aukščiausiai įvertintą teisėtumo principą. Dauguma savivaldybių šį principą įvertino aukščiausiais balais, patvirtindamos, kad savivaldybės sporto skyrius griežtai laikosi įstatymų, kitų teisės aktų ir teismo sprendimų bei teisės aktai yra priimami laikantis įstatymų nustatytos tvarkos ir vykdomi nešališkai. Todėl savivaldybės sporto skyriuose vyrauja ne atskirų interesų grupių, o bendri visų gyventojų interesai.

⁷³ Shilbury, D., & Ferkins, L. (2015). *Exploring the utility of collaborative governance in a national sport organization*. *Journal of Sport Management*, 29(4), 380–397

⁷⁴ Sapariene, D., Valukonyte, I. (2012). *Implementation of Good Governance Principles in Local Self-government: the Case of Siauliai City*. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. 2012. Nr. 3 (28). P.110.

Išskiriant savivaldybes, aukščiausią keturių principų įdiegimo praktikos įsivertinimo lygį parodė savivaldybė Nr. 3. Visi principai savivaldybėje buvo įsivertinti aukščiausiu 4 balu - „labai gerai“, išskyrus atvirumo principas vertinamas 3,2 balo. Bendras savivaldybės principų praktikos įsivertinimas – 3,9 balo, „labai gerai“ ir ji patenka į trečią vertinimo grupę. Žemiausią keturių principų diegimo praktiką pademonstravo savivaldybė Nr. 9. Savivaldybė savo veiklą įsivertino 2,6 balo - „gana prastai“ ir pateko į pirmą vertinimo grupę.

Demokratijos principą aukščiausiam lygmeįje, t.y. „labai gerai“ įgyvendina minėta savivaldybė Nr. 3. (4 balai). Žemiausiai savivaldybė Nr. 9 – 2,6 balo, tai gana prastą įvertinimas. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principą gana gerai įgyvendina savivaldybės Nr. 5 ir Nr. 14, įsivertinusios 3,9 balo. Žemiausiai, 2,3 balo įsivertino savivaldybė Nr. 9. Aukščiausiai skaidrumo principą įdiegusi savivaldybė Nr. 2, įsivertinusi gana geru 3,9 balu, žemiausiai – savivaldybės Nr. 8 ir Nr. 10, surinkusios 2,7 balo. Paskutinysis socialinės atsakomybės principas aukščiausiai, maksimaliu balu įsivertintas savivaldybės Nr. 3, žemiausiai – savivaldybės Nr. 9, įsivertinus 2,2 balo.

IŠVADOS

1. Geras valdymas yra vis dažniau naudojama sąvoka, apibūdinanti šiuolaikinę organizaciją. Tai pagrindinis elementas, koordinuojantis veiklos veiksmingumą sporto organizacijoje. Geras valdymas skirtas gerinti vykstančius procesus organizacijose ir jas supančioje aplinkoje.
2. Siekiant organizacijų darnaus vystymosi yra būtina gero valdymą sieti su politiniais procesais ir veiklos rezultatais nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu. Ypač svarbu gero valdymo principus tinkamai įdiegti viešojo sektoriaus sporto organizacijose vykdant efektyvią, skaidrią, konkurencingą ir patrauklią veiklą, mažinant korupciją ir atstovaujant privačių žmonių bei bendruomenių interesus.
3. Gero valdymo principų skaičius skirtinguose šaltiniuose yra pateikiamas įvairiai. Tačiau vertinant ir tobulinant viešųjų įstaigų veiklą rekomenduojama remtis dvylika principų, remiantis „Inovacijų ir gero valdymo vietiniame lygmenyje strategija“. Visi dvylika principų yra vienodai svarbūs ir reikšmingi, todėl siekiant išlaikyti efektyvų ir veiksmingą valdymą, tikslinga vienodai skatinti visų principų įgyvendinimą.
4. Gero valdymo principų įdiegimo praktikos Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose analizė atskleidė, kad visi keturiolika sporto skyrių atitinka „EloGE“ gero valdymo kriterijus, nors vertinimai ir ženkliai skiriasi. Atlikus tyrimą, buvo patvirtinta, kad gero valdymo principai skatina sporto skyrius būti efektyvesniais, veiksmingesniais, sąžiningesniais ir labiau matomais. Išanalizavus keturių pagrindinių principų tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad:
 - 4.1. Aukščiausiais balais įsivertintas skaidrumo principas. Savivaldybių sporto skyrių vedėjai išskiria stipriąją šio principo pusę – teisėtumą, tačiau veiksmingumas ir efektyvumas išlieka tobulinimo procese.
 - 4.2. Demokratiniai procesai, kartu su socialine atsakomybe, sulaukė žemiausio įsivertinimo. Ypač atkreiptinas dėmesys į piliečių dalyvavimo ir atstovavimo principą. Daugumoje savivaldybių jis įdiegtas gana prastai.
 - 4.3. Vidaus atskaitomybės ir kontrolės principas įvertintas gana gerai, tačiau išskiriant smulkesnį principą apie stabilų finansų valdymą atsiskleidžia silpnoji savivaldybių

sporto skyrių pusė - finansai. Dauguma sporto skyrių neatlieka veiksmų, kuriais savivaldybių gyventojai būtų informuoti apie sporto skyriaus biudžetą ir jo vykdymą, pajamas ir išlaidas.

SIŪLYMAI

Pateikti tyrimo rezultatai ir išvados leidžia formuluoti siūlymus, skirtus Lietuvos savivaldybių sporto skyrių vedėjams, kurie galėtų turėti įtakos toliau tobulinant gero valdymo principų įdiegimo praktiką.

Lietuvos savivaldybių sporto skyrių vedėjams:

1. Gerinti demokratijos procesų įdiegimą sporto skyriuose skatinant savivaldybių gyventojus aktyviau dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, konsultuojantis su jais. Taip pat sukurti ir įgyvendinti programas, kuriomis į sprendimų priėmimą būtų įtraukiamos mažiau galimybių turinčios ar socialinę atskirtį patiriančios gyventojų grupės.
2. Gerinti skaidrumo principo įdiegimą viešinant darbotvarkes, dokumentus, sporto skyriaus posėdžius, nutarimus gyventojams ir žiniasklaidai. Taip pat suteikti galimybę 3 metų plano rengime dalyvauti savivaldybės gyventojams ir sporto skyriaus administracijai.
3. Gerinti vidaus atskaitomybės ir kontrolės principo įdiegimą informuojant savivaldybių gyventojus apie sporto skyriaus biudžetą, jo vykdymą, pajamas ir išlaidas, taip pat atlikti nepriklausomą išorės auditą ir skelbti jį viešai.
4. Gerinti socialinės atsakomybės principo įdiegimą užtikrinant organizacijos tvarumą, išsikeliant aiškius tikslus, siekiant pagerinti socialinę sanglaudą, skatinant didesnę kultūrų įsitraukimą į visuomeninę ir sportinę veiklą, o rengiant strateginio plano dokumentus, nuolat atsižvelgti į būsimų kartų poreikius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aucoin, P., Heintzman, R. (2000). The dialectics of accountability for performance in public management reform. *International review of administrative Sciences*, 66 (1), p. 45 - 55.
2. Baltoji knyga dėl sporto (2007), Briuselis. 11psl.
3. Beech, J., Chadwick, S. The business of sport management (2004). Prentice hall, p. 4-14.
4. Carlsson, B., Breitbarth, T., Bjärsholm, D. (2018) Book of abstracts: Managing sport in a changing Europe, *The 26th European sport management conference*. Malmö: Malmö University, p. 539
5. Chappelet, J.L., & Mrkonjic, M. (2019), Assessing sport governance principles and indicators' *Research handbook on sports governance*, Edward Elgar, London, pp. 10–28.
6. Commission of the European Governance: A White Paper, (Brussels, 25.7.2001).
7. Čingienė, V., Laskienė, S., Raipa, A. (2015) Gero viešojo valdymo principų įgyvendinimas: Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų atvejis. *Viešoji politika ir administravimas* Mykolo Romerio universitetas, Kauno technologijos universitetas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Nr. 4, p. 501-514.
8. Dieninis, K. (2015) *Gero valdymo principų įgyvendinimo lygmuo Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų veikloje* (Magistro baigiamasis darbas). Kaunas: Lietuvos sporto universitetas.
9. Domarkas V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 1, 9 –16.
10. European Commission. Promoting Good Governance: European Social Fund Thematic Paper. (2014) p 9.
11. Europos Parlamentas. Integruotas požiūris į sporto politiką: Geras valdymas, prieinamumas ir sąžiningumas. 12.12.2016. Briuselis (2016/2143(INI)).
12. Europos Tarybos vietos ir regionų valdžių kongresas (2007 m).
13. Ferkins, L., Shilbury, D., McDonald, G. (2005) The Role of the Board in Building Strategic Capability: Toward an Integrated Model of Sport Governance Research. *Sport Management Review*, 8(3), p. 195–225.

14. Geeraert, A. (2019), 'The limits and opportunities of self-regulation: Achieving international sport federations' compliance with good governance standards', *European Sport Management Quarterly*, vol. 19, no. 4, p. 520–38.
15. Geeraet, A. (2018) Sports Governance Observer: an assessment of good governance in five international sports federations.
16. Geeraet, A. (2015) Sports Governance Observer: the legitimacy Crisis in International Sports Governance.
17. Geeraert, A. (2013) Good governance in International Non - Governmental Sport Organisations: An empirical study on accountability, participation and executive body members in Sport Governing Bodies, p.192
18. Gisselquist R. M. (2012) Good Governance as a Concept, and Why this Matters for Development Policy. <http://hdl.handle.net/10419/81039www.econstor.eu>
19. Gražulis, V. (2008) Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti? Vilnius. p. 21.
20. Grigaliūnaitė, I., Eimontas, E. (2018). 'Athletes Involvement In Decision Making for Good Governance In Sport'. *Baltic Journal of Sport & Health Sciences*. No. 3(110); p. 18.
21. Gudelis D. (2010). Pagrindinės viešojo administravimo sąvokos. *Viešasis valdymas*, Vilnius. MRU
22. Hoya, R., Cuskelly, G. (2007) Sport Governance. Oxford.
23. HM Government: Sporting Future: A New Strategy for an Active Nation (London, 2015), p 64.
24. International Olympic Committee, The White Paper on Sport, joint statement with international sports federations (IOC Reference number 10268, 2007), 2.
25. Laurinavičius, A., Reklaitis, J. (2011) Darnaus verslo socialinė atsakomybė. Vilnius.
26. Lietuvos aukščiausioji audito institucija. Valstybės ir savivaldybių valdomų įmonių bei viešųjų įstaigų valdysena. 2021. Nr. VAE-3.
27. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo NR1-1151 pakeitimo įstatymas. 2018, Vilnius.
28. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2011). Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas.

29. Loughborough University Institutional Repository: Sport governance after the White Paper : the demise of the European model? (2009).
30. Low, C. and Cowton, C. (2004) Beyond stakeholder engagement: the challenges of stakeholder participation in corporate governance, *International Journal of Business Governance and Ethics* 1(1): 45-55.
31. LSFS. Gerojo valdymo sporte vertinimo studija. (2018) p.14.
32. Mikalauskas, R. (2007) Sporto organizacija ir vadovas: efektyvus valdymas. p.21.
33. Mikulskienė, B. (2011) Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui. Vilnius. p.26
34. Ministerstwo Rozwoju regionalnego (2008). Koncepcja good governance – refleksje do dyskusji. Department Koordynacji Polityki Strukturalnej.
35. Masteralexis, L. P., Barr, C.A., Hums, M. A. (2012). *Principles and Practice of Sport Management*, Maryland: Aspen. P. 122.
36. Negruț, V., Maftai, J., Coman, VL. (2010) The aspects of good governance in the context of globalization. *Annals of DAAAM & Proceedings*.
<http://www.freepatentsonline.com/article/Annals-DAAAM-Proceedings/246014195.html>
37. Office of the High Commissioner for Human Rights, The role of good governance in the promotion of human rights: Commission of Human Rights resolution 2001/72,
38. Parent, M., Hoye, R., Taks, M., Thompson, A., Naraine, M. L Lachance, E. L. (2021) National Sport Organization Governance Design Archetypes for the Twenty-First Century *European Sport Management Quarterly*, *European Sport Management Quarterly*. p180.
39. Petrauskienė, R., Predkelytė, E. (2014) Gero valdymo principų įgyvendinimą viešosiose institucijose lemiantys veiksniai: teorinis pagrindimas. Nr 12, p. 147.
40. Pivoras S., Visockytė, E., (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. VDU. Kaunas
41. Rupšienė L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda.
42. Savoie, DJ. Pollitt, Ch., Bouckaert, G. (2012) Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo–Weberian State. *International Review of Administrative Sciences*. 78(1). P. 180-182.
43. Savivalybių veiklos vertinimo kriterijai pagal gero valdymo principus. (2004).

44. Slack, T., Parent M. (2005) *Understanding Sport Organizations*. Secon Edition. Human Kinetics.
45. Slack, T. (2004). *The Commercialisation of Sport (Sport in the Global Society)*. London: Taylor and Francis.
46. Shilbury, D., & Ferkins, L. (2015). Exploring the utility of collaborative governance in a national sport organization. *Journal of Sport Management*, 29(4), 380–397
47. Šaparienė, D., Valukonytė, I. (2012). *Implementation of Good Governance Principles in Local Self-government: the Case of Siauliai City*. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. Nr. 3 (28). P.110.
48. Šaparnienė D. (2010). Principles of Good Governance in local self-government: Expierence of the Baltic States. *Journal of International Scientific Publication: Economy&Business*.
<http://www.science-journals.eu/economy/2010/ISP-EB-Vol4-Part3.swf>
49. Tommel, I., Verdun, A. (2009) *Innovative Governance in the European Union: The Politics of Multilevel Policymaking*. Lyyne Riener. 1-4.
50. Valackienė A. (2004) *Sociologinis tyrimas: vadovėlis*. – Kauno technologijos universitetas, 147 p.
51. *Viešojo administravimo teorijos*. Vilnius, MRU, 2015.
52. Walters, G., Trenberth, L., Tacon, R. (2010) *Good governance in sport: a survey of UK national governing bodies of sport*. Working Paper. Birkbeck, University of London, London, UK.
53. Walzel, S. (2012) *Incentives for good governance in sports: pitfall or holy grail*. (EHF *Top club management seminar: Cologne, May 24, 2012*), p. 10.
54. Žydzūnaitė V., Sabaliauskas S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

Strakalaitytė, G. (2022). *Gero valdymo principų įdiegimo praktika Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose* (Magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išnaluota ir įvertinta gero valdymo bei gero valdymo principų koncepcija, raiška, samprata, svarba, taikymas organizacijose ir jų įdiegimo praktika Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose.

Pirmoje dalyje nagrinėjami gero valdymo ir gerojo valdymo principų organizacijose teoriniai aspektai, taip pat įgyvendinimo raiška ir taikymas sporto bei viešajame sektoriuose. Antroje baigiamojo darbo dalyje yra analizuojami kokybinio tyrimo rezultatai ir gero valdymo principų – demokratijos, skaidrumo, vidaus atskaitomybės ir kontrolės bei socialinės atsakomybės, įdiegimo Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose praktika.

Pagrindiniai žodžiai: geras valdymas, gero valdymo principai, sporto sektorius, viešasis sektorius, savivaldybių sporto skyriai

Strakalaitytė, G. (2022). *Practice of implementing the principles of good governance in the sports departments of Lithuania municipalities* (master thesis). Vilnius: Mykolo Romerio University

ANNOTATION

In the master thesis the concept is analysed and evaluates the concept, expression, importance, application in organizations and the practice of their implementation in sports departments of Lithuania municipalities.

The first part analysed the theoretical aspects, implementation and application of good governance and principles of good governance in the sports and public sectors. The second part of the final thesis analyzes the results of qualitative research and the practice of implementing the principles of good governance – democracy, transparency, internal accountability and control and social responsibility, in the sports departments of Lithuanian municipalities.

Key words: good governance, principles of good governance, sports sector, public sector, sports departments of municipalities

Strakalaitytė, G. (2022). *Gero valdymo principų įdiegimo praktika Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose* (Magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

SANTRAUKA

Šis darbas susideda iš gero valdymo principų kilmės, teorinės ir praktinės reikšmės. Gero valdymo principų įdiegimo praktikos magistro baigiamojo darbo tema aktuali sporto ir viešajam sektoriams, jų vadovams, administracijos darbuotojams, sportininkams, savivaldybių gyventojams ir visoms suinteresuotosioms šalims. Daugelis mokslininkų išvelgė didelę naudą organizacijoms į valdymo procesus įtraukus gero valdymo principus, tokius kaip demokratija, skaidrumas, vidaus atskaitomybė ir kontrolė bei socialinė atsakomybė, pabrėžiant organizacijų efektyvumą, veiksmingumą, sąžiningumą ir matomumą. Tačiau ypač viešajame sporto sektoriuje, kuris priklausomas nuo valstybės biudžeto, vis dar susiduriama su korupcijos ir blogo valdymo pavyzdžiais, kurie tampa didele visuomenės nepasitikėjimo priežastimi. Todėl iškelta pagrindinė tyrimo problema – kokią įtaką gero valdymo principų įdiegimo praktika turi savivaldybių sporto skyriams? Tyrimo objektas - gero valdymo principų įdiegimo praktika Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose. Šio tyrimo tikslas yra įvertinti gero valdymo principų įdiegimo praktiką Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose, siekiant pripažinti viešojo sektoriaus šiuolaikinės valdysenos tobulinimo svarbą. Tyrimo uždaviniai: atskleisti gero valdymo koncepcijos ir gerojo valdymo principų organizacijose teorinius aspektus, išanalizuoti gero valdymo principų įgyvendinimo raišką ir taikymą sporto bei viešajame sektoriuose, atskleisti gero valdymo principų taikymo praktiką ir svarbą Lietuvos sporto bei viešajame sektoriuose, atlikti gero valdymo principų įdiegimo analizę Lietuvos savivaldybių sporto skyriuose. Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūruotas interviu ir statistinė analizė.

Empirinio tyrimo metu buvo iškelta pagrindinė hipotezė: gero valdymo principai organizacijose didina organizacijos efektyvumą, veiksmingumą, sąžiningumą ir matomumą. Atliktas kokybinis tyrimas su 14 Lietuvos savivaldybių sporto skyrių vedėjais. Pusiau struktūruoto interviu metu, buvo norima atskleisti, kaip tuos pačius keturis principus taiko 14 Lietuvos savivaldybių, gavusių ženklą už nepriekaištingą valdymą „EloGE“, sporto skyriai. Atlikus tyrimą, buvo patvirtinta, kad gero valdymo principai skatina sporto skyrius būti efektyvesniais, veiksmingesniais, sąžiningesniais ir labiau matomais. Bendras keturių principų (demokratijos, skaidrumo, vidaus atskaitomybės ir kontrolės bei socialinės atsakomybės)

rodiklių įsivertinimai parodė, jog Lietuvos savivaldybių sporto skyriai gana gerai taiko šiuos principus ir atitinka gero valdymo kriterijus, kurie nustatyti „EloGE“.

Strakalaitytė, G. (2022). *Practice of implementing the principles of good governance in the sports departments of Lithuania municipalities* (master thesis). Vilnius: Mykolo Romerio University

SUMMARY

This thesis consist of the origins, theoretical and practical significance of the principles of good governance. The topic of the master's thesis on the implementation of the principles of good governance is relevant to the sports and public sectors., their managers, administrative staff, athletes, residents of the municipality and all stakeholders. Many scholars have seen significant benefits for organizations in incorporating the principles of good governance into their governance processes such as democracy, transparency, internal accountability and control, and social responsibility, with an emphasis on organizational efficiency, effectiveness, integrity and visibility. However, especially in the public sports sector, which is dependent on the country budget, there are still examples of corruption and mismanagement that are becoming a major source of public distrust. Therefore, the main problem of the research is – what influence does the practice of implementing the principles of good governance have on the sports departments of municipalities? The object of this research is the practice of implementing the principles of good governance in the sports departments of Lithuanian municipalities. The aim of this study is to evaluate the practice of implementing the principles of good governance in the sports departments of Lithuanian municipalities in order to recognize the importance of improving the modern governance of the public sector. Objectives of the research: to reveal the theoretical aspects of the concept of good governance and the principles of good governance in organizations, to analyze the implementation and application of good governance in sports and public sectors, to reveal the practice and importance of good governance in Lithuanian sports and public sectors, sports departments. Research methodology: analysis of scientific literature, semi-structured interviews and statistical analysis.

The main hypothesis was raised in the empirical study: the principles of good governance in organizations increase the efficiency, effectiveness, honesty and visibility of the organization. A qualitative study was conducted with the heads of sports departments of 14 Lithuanian municipalities. In semi-structured interview, the aim was to reveal how the same four principles are applied by the sports departments of 14 Lithuanian municipalities that have received the label of good governance „EloGE“. The study confirmed that the principles of good governance encourage sports departments to be more efficient, effective, fair and visible. The overall self-assessments of the indicators of the four principles (democracy, transparency, internal accountability and control and social responsibility) showed that the sports departments of Lithuanian municipalities apply these principles quite well and meets the criteria of good governance set by „EloGE“.

PRIEDAI

Gero valdymo principų anketa

Priedas Nr. 1

Savivaldybės sporto skyriaus GV principų įdiegimo pasiekimo lygmens vertinimas			ĮVERTINIMAS				
prašome ties kiekvienu teiginiu pažymėti savo vertinimą nuo: „0“ „netaikoma“ iki 4“ taikoma „labai gerai“			Ne tai- ko ma	Laba i prast ai	Gan a prast ai	Gana gerai	Laba i gerai
			0	1	2	3	4
PRINCIPAS	APRAŠYMAS	RODIKLIAI					
1. Piliečių dalyvavimas, atstovavimas, sąžiningas rinkimų organizavimas demokratiniai procesai	1. Savivaldybės sporto skyriaus vedėjo, pavaduotojų ir kitų administracijos darbuotojų rinkimai vyksta griežtai laikantis teisės aktų nuostatų.	1. Savivaldybė organizuoja sporto skyriaus darbuotojų rinkimus pagal teisės aktų nuostatas.					
		2. Savivaldybė padeda organizuoti sporto skyriaus vedėjo, pavaduotojų ir kitų administracijos darbuotojų rinkimus ir užtikrina sklandų rinkimų procesą laikantis teisės aktų nuostatų.					
	2. Gyventojai aktyviai dalyvauja viešajame valdyme ir aiškiai apibrėžtais būdais yra įtraukiami į visuomeninį gyvenimą.	3. Savivaldybės sporto skyrius viešai skelbia veiklos planus, konsultuojasi dėl jų su gyventojais, NVO, sportininkais, verslininkais ir kitomis interesų grupėmis, įtraukiant jas į sprendimų priėmimą ir kvietimą teikti pasiūlymus.					
		4. Savivaldybės sporto skyrius siekia patobulinti teisinį reguliavimą ir praktines priemones, susijusias su gyventojų fiziniu aktyvumu, dalyvavimu vietos visuomeniniame gyvenime.					
		5. Savivaldybės sporto skyrius su gyventojais konsultuojasi priimant sprendimus.					
	3. Užtikrinama gyventojų lygybė, priimant	6. Savivaldybės sporto skyriaus darbuotojai aktyviai įtraukia gyventojus į sprendimų priėmimo procesą.					

	<p>sprendimus, tiesiogiai ar per jų interesams atstovaujančias organizacijas. Toks atviras dalyvavimas yra paremtas saviraiškos, susirinkimų ir dalyvavimo asociacijų veiklose laisve.</p>	<p>7. Visoms savivaldybės gyventojų socialinėms, tautinėms ir kitoms grupėms sudarytos sąlygos dalyvauti savivaldybės sporto skyriaus vedėjo ir administracijos darbuotojų konkursuose.</p>					
	<p>4. Visų savivaldybės sporto skyriaus darbuotojų nuomonė išklausiama ir į ją yra atsižvelgiama priimant sprendimus, nepaisant dalyvaujančių sprendimų priėmimo grupių socialinių ar kitų skirtumų.</p>	<p>8. Savivaldybės sporto skyriaus sukurtos ir įgyvendinamos programos, kuriomis siekiama į sprendimų priėmimą įtraukti mažiau galimybių turinčius ar socialinę atskirtį patiriančius asmenis.</p>					
		<p>9. Savivaldybės sporto skyriuje nustatytos pagrindinės suinteresuotųjų grupės (NVO, verslas, vietinės visuomenės informavimo priemonės ir kt.) ir jų sąrašas nuolat peržiūrimas ir atnaujinamas.</p>					
	<p>5. Visada sąžiningai tarpininkaujama tarp skirtingiems interesams atstovaujančių grupių norint pasiekti bendrą susitarimą, labiausiai atitinkantį visos bendruomenės interesus.</p>	<p>10. Savivaldybės sporto skyrius įdiegė patariamojo dalyvavimo metodus (patariamieji posėdžiai, piliečių žiuri, viešas biudžeto svarstymas ir pan.).</p>					
	<p>Savivaldybės gyventojai yra patenkinti turimomis galimybėmis daryti poveikį savivaldybės sporto skyriaus sprendimams, kurie jiems yra aktualūs.</p>						
<p>2. Reagavimas demokratiniai procesai</p>	<p>1. Tikslai, sprendimai ir procedūros atitinka teisėtus gyventojų lūkesčius ir poreikius.</p>	<p>1. Savivaldybės sporto skyriaus vedėjas ir administracija priima sprendimus pagal aiškias ir nustatytas procedūras visuose sprendimo priėmimo etapuose.</p>					
		<p>2. Savivaldybės sporto skyrius užtikrina, kad administracijos darbuotojai tinkamai vykdo šviečiamąją veiklą, atstovauja, formuoja savivaldybės gyventojų pozityvų požiūrį į</p>					

		sporto ir fizinio aktyvumo reikšmę sveikatai.					
	2. Teikiamos viešosios paslaugos, prašymai ir skundai išnagrinėjami per teisės aktuose nustatytą terminą.	3. Savivaldybės sporto skyrius patvirtinta skundų dėl viešųjų sporto paslaugų teikimo ir pavaldžių įstaigų darbuotojų veiksmų nagrinėjimo procedūrų ir laikomasi teisės aktuose nustatytų skundų nagrinėjimo terminų.					
		4. Veiklos kryptių ir paslaugų teikimo pakeitimai daromi atsižvelgiant į tyrimus, ataskaitas, konsultacijas, skundus ir (arba) kitus šaltinius. Informacija apie pakeitimus yra skelbiama viešai.					
		5. Savivaldybės sporto skyrius užtikrina, kad paslaugas gyventojams teikia profesionalūs darbuotojai, suprantantys gyventojų fizinio aktyvumo poreikius.					
	Savivaldybės sporto skyriuje skundai dėl paslaugų teikimo yra nagrinėjami kompetentingai ir laiku.						
3. Veiksmingumas ir efektyvumas skaidrumas	1. Pasiiekti savivaldybės sporto skyriaus rezultatai atitinka nustatytus tikslus.	1. Savivaldybės sporto skyrius planuoja savo veiklas ir biudžetą strateginiu ir veiklos lygmenimis, vadovaudamasi miesto, rajono strateginiu plėtros planu.					
	2. Tinkamai panaudojami savivaldybės sporto skyriaus turimi resursai.	2. Informacija apie veiklos rezultatus reguliariai renkama ir peržiūrima. Savivaldybės sporto skyrius siekia pašalinti spragas tarp numatomo ir faktinio veiklos rezultato.					
	3. Analizuojami savivaldybės sporto skyriaus veiklos rezultatai padeda įvertinti ir pagerinti paslaugų veiksmingumą ir efektyvumą.	3. Savivaldybės sporto skyrius vykdo veiklos stebėseną ir pasiektų rezultatų analizę, apimančią visus jos tikslus, paslaugas ir funkcijas, atitinkamus rodiklius, ir reguliariai bei viešai teikia ataskaitas gyventojams apie jos vykdymą ir pažangą.					
		4. Savivaldybės sporto skyrius keičiasi gerąja patirtimi su kitų savivaldybių sporto skyriais ir organizacijomis ir naudojasi gauta informacija, gerindama savo veiklos efektyvumą.					
		5. Savivaldybės sporto skyrius parengia ir viešina strateginius ir veiklos planus.					

		6. Savivaldybės sporto skyrius savo veiklą ir biudžetą planuoja atsižvelgiant į patvirtintus strateginio planavimo dokumentus ir ankstesnių laikotarpių veiklos ataskaitas.						
	4. Siekiant įvertinti ir pagerinti savivaldybės sporto skyriaus veiklą, reguliariai atliekamas auditas.	7. Procedūras, veiklos ataskaitas ir informacines sistemas tikrina nepriklausomas auditas, apie patikrinimo rezultatus informuojamas savivaldybės sporto skyrius.						
		8. Visos pagrindinės paslaugos ir funkcijos yra reguliariai peržiūrimos, siekiant įvertinti jų efektyvumą ir poveikį.						
		9. Savivaldybės sporto skyrius kaupia savo veiklos įvertinimo rezultatus tam, kad įgyvendinant veiklas vėliau būtų galima padidinti veiklos efektyvumą.						
	Savivaldybės gyventojai yra patenkinti savivaldybės sporto skyriaus teikiamomis viešosiomis paslaugomis.							
4. Atvirumas ir skaidrumas	1. Sprendimai įgyvendinami laikantis teisės aktų reikalavimų.	1. Savivaldybės sporto skyriaus įgyvendinami teisės aktai yra aiškiai suprantami ir yra viešinami ir prieinami savivaldybės gyventojams.						
		2. Savivaldybės sporto skyriuje, laikantis teisės aktų reikalavimų, yra nustatyta aiški sprendimų priėmimo tvarka, kurioje nurodoma, kas yra atsakingas už sprendimus, kaip sprendimai bus priimami, vykdomi ir viešinami.						
		3. Savivaldybės sporto skyrius sprendimus priima ir vykdo atvirai, skaidriai, atskaitingai ir laiku, laikydamasi teisės aktų reikalavimų.						
		4. Sukurtas plačiai prieinamas ir suprantamas sprendimų apskundimo procesas.						
		5. Savivaldybės opozicija turi teisę teikti pasiūlymus, organizuoti savivaldybės sporto skyriaus posėdžius konkreitiems klausimams ir būti atstovaujama vietos valdžios institucijose.						

	2. Savivaldybės gyventojams yra prieinama visa savivaldybės sporto skyriaus turima informacija, išskyrus tą, kuri susijusi su valstybės, tarnybos ar komercine paslaptimi arba saugoma kitų įstatymų.	6. Savivaldybė sudaro sąlygas reguliariai patogiu gyventojams būdu bendrauti su savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojais.					
		7. Savivaldybės sporto skyrius aktyviai informuoja gyventojus apie teikiamas sporto paslaugas.					
		8. Savivaldybės sporto skyriaus posėdžiai yra atviri gyventojams ir žiniasklaidai, o darbotvarkės ir dokumentai yra viešai prieinami.					
	3. Informacija apie sprendimus, jų įgyvendinimą ir rezultatus yra prieinama gyventojams tokiais būdais, kad jie galėtų juos stebėti ir dalyvauti savivaldybės sporto skyriaus veiklose.	9. Savivaldybės sporto skyriaus 3 m. veiklos plano rengime, kuris yra plačiai viešinamas, dalyvauja savivaldybės gyventojai ir sporto skyriaus administracijos darbuotojai.					
		10. Savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojai atvirai bendrauja su žiniasklaida ir teikia jiems informaciją pagal nustatytas savivaldybėje tvarkas.					
	Savivaldybės sporto skyrius tinkamai informuoja savivaldybės gyventojus apie sprendžiamus klausimus.						
5. Teisėtumas skaidrumas	1. Savivaldybės sporto skyrius griežtai laikosi įstatymų, kitų teisės aktų ir teismo sprendimų.	1. Savivaldybės sporto skyrius laikosi visų galiojančių įstatymų ir kitų teisės aktų.					
		2. Savivaldybės sporto skyrius viešai pateikia informaciją apie teismo sprendimus ar sankcijas, suderinus su savivaldybės administracija.					
	2. Savivaldybės sporto skyrius teisės aktai yra priimami laikantis įstatymų nustatytos tvarkos ir vykdomi nešališkai.	3. Savivaldybės sporto skyriaus teisės aktai priimami įstatymų nustatyta tvarka.					
		4. Savivaldybės sporto skyriuje teisės aktai vykdomi nešališkai.					
	Savivaldybės sporto skyriuje vyrauja ne atskirų interesų grupių, o bendri visų gyventojų interesai.						
6. Etiškas elgesys Vidaus atskaitomybė ir	1. Visuomenės gerovė yra aukščiau už asmeninius	1. Savivaldybės sporto skyriaus biudžeto lėšos paskirstytos remiantis viešuoju					

kontrolė	interesus.	interesu.					
	2. Imamasi veiksmingų priemonių įvairių formų korupcijai išvengti ir su ja kovoti.	2. Elgesio kodekse nustatyti reikalavimai susiję su viešųjų ir privačiųjų interesų derinimu, reglamentuojamos dovanos ir paslaugos savivaldybės sporto skyriui ir jai pavaldžių įstaigų darbuotojams, ir tie reikalavimai viešai skelbiami.					
		3. Nustatytos sprendimų priėmimo procedūros tokiose veiklos srityse, kuriose egzistuoja didelė korupcijos pasireiškimo tikimybė (pavyzdžiui, viešieji pirkimai, savivaldybės sporto skyriaus turto pardavimas ir kt.).					
		4. Pagal būtinybę atliekamas metinis antikorupcijos priemonių vertinimas.					
		5. Savivaldybės sporto skyriaus administracijoje yra nustatyta tvarka, pagal kurią darbuotojai būtų skiriami, paaukštinami ir apdovanojami už nuopelnus ir (arba) drausminami tik laikantis patvirtintų procedūrų.					
		3. Viešųjų ir privačių interesų konfliktai deklaruojami laiku, o susiję asmenys nusišalina nuo dalyvavimo priimančiais sprendimais.	6. Savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojai laiku deklaruoja galimus viešųjų ir privačiųjų interesų konfliktus, kurie gali turėti įtakos priimančiais sprendimais, ir nusišalina nuo dalyvavimo juos priimančiais.				
	7. Savivaldybės sporto skyrius užtikrina veiksmingus ir efektyvius viešuosius pirkimus, vadovaudamasi iš anksto nustatytais atrankos kriterijais.						
	8. Savivaldybės gyventojams sudaromos sąlygos susipažinti su savivaldybės sporto skyriaus viešųjų pirkimų dokumentais ir sprendimais dėl sutarčių sudarymo.						
	Savivaldybės sporto skyrius yra etiškai atsakingas ir su visais savivaldybės gyventojais elgiasi teisingai ir vienodai, neatsižvelgiant į jų ryšius su išrinktaisiais sporto skyriaus administracijos darbuotojais.						
	7. Kompetencija ir gebėjimai	1. Savivaldybės sporto skyriaus administracijos	1. Savivaldybės sporto skyrius numato, kokie įgūdžiai reikalingi darbuotojams veiksmingai teikti savo paslaugas savo				

demokratiniai procesai	darbuotojai nuolat tobulina ir stiprina savo profesinius įgūdžius, siekdami pagerinti veiklos rezultatus ir teikiamų paslaugų kokybę.	paslaugas, ir, kaip strateginio darbo plano dalį, atlieka įgūdžių auditą (tikrinimą), siekdama nustatyti trūkumus.					
	2. Savivaldybės sporto skyriaus darbuotojai motyvuojami nuolat tobulinti savo profesinius įgūdžius.	2. Savivaldybės sporto skyriuje reguliariai atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas.					
		3. Savivaldybės sporto skyriaus vedėjas yra kviečiamas dalyvauti darbuotojų įdarbinimo ir atrankos procedūrose, laikydamasi teisės aktų nuostatų.					
		4. Mokymo planas yra parengtas, įgyvendinamas ir stebimas, siekiant užtikrinti, kad būtų tenkinami mokymo poreikiai, o profesiniai įgūdžiai nuolat tobulinami iš anksto tam, kad netaptų kliūtimi paslaugų teikimui.					
	3. Praktiniai metodai ir procedūros kuriami ir taikomi siekiant geresnių veiklos rezultatų.	5. Apibrėžti atrankos į kiekvieną pareigybę kriterijai perduodami visiems kandidatams. Atrankos kriterijai atspindi esminius darbo reikalavimus ir neišskiria jokių socialinių grupių.					
Savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojai yra kompetentingi asmenys, išmanantys savo veiklos sritį.							
8. Inovacijos ir atvirumas pokyčiams socialinė atsakomybė	1. Savivaldybės sporto skyriuje ieškoma naujų ir efektyvių problemų sprendimo būdų, taikomi modernių paslaugų teikimo metodai.	1. Savivaldybės sporto skyrius turi sisteminį požiūrį į inovacijas, tyrimus ir plėtrą.					
		2. Savivaldybės sporto skyrius imasi veiksmų nustatyti ir įgyvendinti gerosios patirties pavyzdžius ir naujus problemų sprendimo būdus.					
	2. Savivaldybės sporto skyrius ir jam pavaldžios įstaigos yra pasiruošusios išbandyti naujas programas ir mokytis iš kitų	3. Savivaldybės sporto skyrius aktyviai dalyvauja gerojo valdymo projektuose.					

	organizacijų patirties.							
	3. Norint pasiekti geresnių rezultatų, sukuriama palanki organizacinė kultūra.	4. Savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojai yra aiškiai įsipareigoję imtis veiksmų, užtikrinančių naudą, įgyvendinant naujus sprendimus ir gerąją praktiką.						
	Savivaldybės sporto skyrius atsižvelgia į savivaldybės gyventojų pasiūlymus, kaip tobulinti viešųjų paslaugų teikimą.							
9. Patvarumas ir ilgalaikė orientacija socialinė atsakomybė/ demokratiniaprocesai	1. Priimant sprendimus, atsižvelgiama į būsimų kartų poreikius.	1. Savivaldybės sporto skyrius nuolat svarsto savo galimybes išlikti ir klestėti ateityje ir laikosi sisteminio požiūrio į ilgalaikę plėtrą.						
		2. Rengiant strateginio planavimo dokumentus nuolat atsižvelgiama į būsimų kartų poreikius.						
	2. Savivaldybės sporto skyriuje atsižvelgiama į bendruomenės tvarų vystymąsi. Į sprendimus stengiamasi įtraukti visas išlaidas ir neperkelti aplinkosaugos, struktūrinių, finansinių ar socialinių problemų būsimoms kartoms.	3. Savivaldybės sporto skyriaus administracijos padalinių vadovai akcentuoja siekį užtikrinti organizacijos tvarumą.						
		4. Tvarumo užtikrinimas yra neatsiejama sporto politikos, strateginio planavimo ir tikslų nustatymo visuose struktūriniuose padaliniuose ir aptarnavimo srityse dalis.						
		5. Paprastai užtikrinama, kad gaunamas grįžtamasis ryšys įgyvendinant veiklas ir pagal tai šios veiklos yra tobulinamos (pvz., įgyvendinamos audito išvados, stebėsenos rezultatai ir kt.).						
	3. Į vietos bendruomenės ateitį žvelgiama plačiai ir su ilgalaikę perspektyva kartu suvokiant, ko reikia tokiai plėtrai.	6. Priimant sprendimus taikomas dalyvavimo metodas, kuris skatina darnų (tvarų) vystymąsi.						
		7. Savivaldybės sporto skyriaus finansų planavimas užtikrina ilgalaikį sporto infrastruktūros ir turto naudojimą.						
	4. Atsižvelgiama į istorinį, kultūrinį ir socialinį tos perspektyvos	8. Savivaldybės sporto skyriuje yra sisteminis požiūris į savivaldybės istorinius, kultūrinius ir socialinius ypatumus ir jų išsaugojimą.						

	pagrindimo kompleksiskumą.							
	Savivaldybės sporto įtraukia savivaldybės išlaikyti tvarumą.	skyriuje sprendimus priimančias asmenys gyventojus į problemų sprendimą ir siekia						
10. Stabilus finansų valdymas Vidaus atskaitomybė ir kontrolė	1. Viešųjų ir administracinių sporto paslaugų kaina neviršija sąnaudų ir nemažina paklausos, ypač tais atvejais, kai teikiamos svarbios viešosios paslaugos.	1. Savivaldybės sporto skyrius gali pagrįsti mokamų paslaugų kainų dydžius.						
	2. Valdant finansus laikomasi racionalaus lėšų naudojimo principų.	2. Savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojams taikoma tarnybinė atsakomybė.						
		3. Teisės aktų nustatyta tvarka atliekamas vidaus auditas.						
		4. Vadovams ir tarybos nariams reguliariai teikiamos biudžeto vykdymo ataskaitos.						
		5. Yra atliekamas nepriklausomas išorės auditas.						
		6. Išorės ir metiniai auditai yra skelbiami viešai.						
		7. Metiniai auditai atliekami savivaldybės sporto skyriaus administracijoje ir kitose sporto skyriui pavaldžiose organizacijose.						
	3. Savivaldybės sporto skyriaus biudžetas rengiamas konsultuojantis su savivaldybės gyventojais.	8. Savivaldybės sporto skyriaus biudžetas priimamas laiku.						
		9. Biudžeto rengimo procesas apima išorines konsultacijas su suinteresuotomis grupėmis.						
		10. Viešai skelbiama informacija apie visus procesus, susijusius su finansų valdymu (biudžetu, viešųjų paslaugų mokesčių tarifais ir kt.)						
		11. Savivaldybės sporto skyrius, laikydamasis teisės aktų nuostatų, viešai						

		skelbia biudžeto sudarymo ir vykdymo ataskaitas.					
	4. Rizika yra tinkamai apskaičiuojama ir valdoma, įskaitant konsoliduotą ataskaitų teikimą, o viešųjų ir privačių partnerysčių atveju – realiai dalijantis rizika.	12. Sporto skyrius dalyvauja savivaldybės administracijos veikloje nustatant ir valdant finansines ir paslaugų teikimo rizikas: priimdamas ir pripažindamas riziką; vengdamas rizikos (pvz., perkeldama veiklą kitam subjektui); perkeldamas riziką (pvz., pasinaudodamas viešojo ir privačiojo sektorių partneryste arba išigydamas komercinį draudimą); arba pasidalydamas rizika (pvz., bendradarbiaudama su kitu sporto skyriumi ar organizacija).					
	5. Savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojai dalyvauja sudarant tarporganizacines sutartis, atvirai dalijasi prievolėmis ir nauda bei rizikos mažinimu (kaštų kompensavimo sistema balansas, tarporganizacinis bendradarbiavimas, rizikos paskirstymas).	13. Savivaldybės sporto skyrius bendradarbiauja su kitomis organizacijomis, siekdama pagerinti savo veiklą ir teikiamų paslaugų kokybę.					
	Savivaldybės administracija informuoja gyventojus apie sporto skyriaus biudžetą ir jo vykdymą (pajamas ir išlaidas).						
11. Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė, socialinė sanglauda ir sportininkų įtraukimas socialinė atsakomybė	1. Savivaldybės sporto skyriaus žmogaus teisės gerbiamos ir saugomos, stengiamasi įveikti bet kokio lygio diskriminaciją.	1. Savivaldybės sporto skyrius užtikrina visų skirtingų socialinių grupių dalyvavimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią smurto, prievartos apraiškoms ir žalingiems įpročiams aplinką sporto skyriaus ir pavaldžiose organizacijose, taip pat įgyvendina antidiskriminacines priemones.					
		2. Savivaldybės sporto skyrius imasi priemonių siekdamas apsaugoti visus sportininkus, darbuotojus nuo diskriminacijos ir atskirties.					
	2. Kultūrinė	3. Savivaldybės sporto skyrius aktyviai					

	įvairovė yra laikoma vertybe, nuolat stengiamasi užtikrinti, kad visi savivaldybės sporto skyriaus sportininkai ir darbuotojai dalyvautų vietos, bendruomenių sportinio ugdymo programose, varžybose, renginiuose, susitapatintų su ja ir nesijaustų atstumti.	skatina įvairovę ir sanglaudą, skirdamas tam lėšas, remdamas nevyriausybinių organizacijų veiklą, skatindamas dialogą ir partnerystę tarp įvairių socialinių grupių.					
	3. Skatinama socialinė sanglauda ir atskirtyje esančių vietovių integracija.	4. Savivaldybės sporto skyrius išsikėlė aiškius tikslus, siekdamas pagerinti socialinę sanglaudą ir maksimaliai išnaudoti kultūrų įvairovės potencialą, skatindamas didesnę kultūrų įsitraukimą ir sąveiką.					
		5. Savivaldybė yra patvirtinusi atskirus veiklos planus konkrečioms socialiai pažeidžiamoms grupėms (pvz., savarankiško gyvenimo planą, vaikų ir jaunimo teisių planą ir kt.).					
	4. Išsaugomas pagrindinių sporto paslaugų prieinamumas visiems, net ir labiausiai atskirtyje esantiems sportininkams.	6. Sportininkai turi teisę dalyvauti atitinkamo lygio sporto veiklose, varžybose. Savivaldybės sporto skyriaus vedėjas ir administracijos darbuotojai kartu su visais strateginiais partneriais užtikrina, kad lygių galimybių principas būtų integruotas į organizacijos strategijas, teritorijų planus ir jo būtų laikomasi teikiant sporto paslaugas.					
	Savivaldybės sporto skyriuje užtikrinamos žmogaus teisės, kovojama prieš bet kokios formos diskriminaciją.						
12. Atskaitomybė	1. Visi sprendimų priėmėjai (tiek priimančys individualius, tiek kolektyvinius sprendimus) individualiai prisiima už juos	1. Visi sprendimus priimančys asmenys aiškiai supranta savo kolektyvinę ir individualią atsakomybę už priimamus sprendimus. Tai reglamentuota teisės aktuose ir jų pareigybių aprašymuose.					

	atsakomybę.							
	2. Savivaldybės priimti sprendimai yra viešinami, išaiškinami ir gali būti nustatytos sankcijos už netinkamą sprendimų įgyvendinimą.	2. Savivaldybės sporto skyrius iškėlęs aiškius ir pamatuojamus tikslus bei uždavinius. Sporto skyriaus administracijos darbuotojai rengia reguliarias viešas ataskaitas (bent kartą per metus), atsiskaitydama savivaldybės gyventojams už priimtus sprendimus.						
		3. Savivaldybės sporto skyriaus teisės aktai nustato išsamią ataskaitų teikimo, sprendimų paaiškinimo ir sankcijų skyrimo tvarką, kurią gerai supranta savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojai ir gyventojai.						
		4. Savivaldybės sporto skyriaus administracijos posėdžių darbotvarkės, ataskaitos, strateginiai, finansiniai ir kiti dokumentai yra prieinami ir pateikiami visiems suinteresuotiems asmenims ir jų grupėms.						
	3. Savivaldybės sporto skyriuje yra taikomos veiksmingos teisinės priemonės prieš netinkamą administravimą ir sporto skyriaus bei jo pavaldžių organizacijų veiksmus, kurie pažeidžia piliečių teises.	5. Savivaldybės sporto skyriuje atliekamas skaidrus ir nepriklausomas auditas. Audito išvados laikomos nešališkomis ir jomis vadovaujama tobulinant veiklą.						
		6. Savivaldybės sporto skyrius laikosi teisės aktų reikalavimų ir nustatytų procedūrų, kad sporto skyriuje bei jam pavaldžių įstaigų netinkami veiksmai nepažeistų gyventojų teisių, o už padarytą žalą būtų atlyginta.						
	Savivaldybės sporto skyriaus administracijos darbuotojai paaiškina savo sprendimų įgyvendinimo veiksmus gyventojams.							