

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETO  
INFORMATIKOS IR STATISTIKOS KATEDRA**

**NATALIJA CVETKOVA**

Viešojo administravimo programos  
Elektroninės valdžios administravimo specializacijos  
Magistrantūros neakivaizdinės studijos

**ELEKTRONINĖS VALDŽIOS INOVACIJOS:  
KRYPTYS IR STRATEGIJOS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –  
**prof. dr. Rimantas Petrauskas**

**Vilnius, 2007**

## TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	<b>2</b>
<b>1. E.VALDŽIA – INOVACIJŲ VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME KOMPLEKSAS</b> 6	
1.1. E.VALDŽIOS SĄVOKOS .....	6
1.2. INOVACIJOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE.....	7
1.2.1. <i>Inovacijų sąvokos</i> .....	7
1.2.2. <i>Inovacijų svarba viešajam sektoriui</i> .....	9
1.2.3. <i>Inovacijų viešajame sektoriuje tipai</i> .....	10
1.2.4. <i>Viešojo sektoriaus inovacijų valdymas</i> .....	12
1.2. E.VALDŽIOS INOVACIJOS .....	16
<b>2. E.VALDŽIOS IR INOVACIJŲ STRATEGINIS VALDYMAS</b> .....	<b>18</b>
2.1. ES STRATEGINIAI E.VALDŽIOS IR INOVACIJŲ PRIORITETAI .....	18
2.2. LIETUVOS INOVACIJOS E.VALDŽIOS STRATEGINIAME KONTEKSTE.....	25
<b>3. E.VALDŽIOS INOVACIJŲ PRAKTINIAI ASPEKTAI</b> .....	<b>31</b>
3.1. E.VALDŽIOS INOVACIJŲ PRAKTINĖS KRYPTYS .....	31
3.1.1. <i>Geresnės viešosios paslaugos augimui ir užimtumui</i> .....	31
3.1.2. <i>Administravimo efektyvumas ir naudingumas</i> .....	33
3.1.3. <i>Sauglaida ir socialinis poveikis</i> .....	36
3.1.4. <i>Dalyvavimas ir skaidrumas</i> .....	38
3.2. LIETUVOS INOVACIJŲ E.VALDŽIOJE APŽVALGA .....	44
3.2.1. <i>Skaitmeninio turinio plėtra Lietuvoje</i> .....	44
<b>4. E.VALDŽIOS INOVACIJŲ KRYPTYS IR STRATEGIJOS LIETUVOJE: TYRIMAS</b> .....	<b>52</b>
4.1. TYRIMO METODOLOGIJA .....	52
4.2. INTERVIU SU EKSPERTAIS APIBENDRINANTI ANALIZĖ .....	54
4.2.1. <i>Elektroninės valdžios inovacijų apibrėžimas</i> .....	55
4.2.2. <i>Elektroninės valdžios inovacijų pavyzdžiai</i> .....	56
4.2.3. <i>Elektroninės valdžios instrumentai inovacijų plėtroje</i> .....	58
4.3. TYRIMO IŠVADOS .....	64
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS</b> .....	<b>69</b>
<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>73</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>74</b>
<b>PRIEDAS NR. 1</b> .....	<b>75</b>
<b>PRIEDAS NR. 2</b> .....	<b>76</b>

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Giluminiai pokyčiai, vykstantys technologijų pasaulyje, kelia naujus iššūkius ne tik mokslui ir pramonei, bet ir vyriausybės institucijoms ir ragina atsakyti į klausimą: kaip geriausiai išnaudoti konkurencinį pranašumą, kuris slypi naujosiose (aukštosiose) technologijose, kaip apibrėžti inovacijų strategiją bei nacionalinę mokslinių tyrimų politiką. Sprendžiant šalies socialinius, ekonominius ir politinius uždavinius ir užtikrinant dinamiškai stabilų ekonomikos vystymąsi svarbus vaidmuo atitenka inovacijoms, inovatyviai veiklai, gebančioms užtikrinti nepertraukiamą techninės ir technologinės produktų ir paslaugų bazių atsinaujinimą, naujos konkurentabilios produkcijos įsisavinimą ir diegimą, efektyvų skverbimąsi į globalias rinkas. Tai reikalauja visų visuomeninio gyvenimo sričių reformavimo. Mūsų informacinėje visuomenėje tokį vaidmenį turi IKT, kurios ir yra pagrindinis inovacinių technologijų, inovacinių sistemų ir inovatyvios žmogaus veiklos sričių organizavimo katalizatorius.

Šiandien praktiškai kiekvienam žmogui yra prieinamos elektroninės paslaugos: e-bankininkystė, e-paštas, e-komercija, e-forumas ir daugelis kitų. Lietuva sieks, kad į elektroninę erdvę iki 2008 metų būtų perkelta 90 proc. valstybės institucijų teikiamų pagrindinių viešųjų paslaugų. Tai numatyta Vidaus reikalų ministerijos (VRM) parengtame ir Vyriausybei tvirtinti pateiktame Elektroninės valdžios, (toliau – e.valdžia), koncepcijos įgyvendinimo priemonių plane [1].

Pažangios IKT įgalina e.valdžią inovuoti viešąjį sektorių. Todėl reikia skirti didelį dėmesį inovacijoms e.valdžioje, jų poveikiui valdžios institucijų, piliečių ir verslo veiklai, skatinti jų plėtrą ir nuolat stebėti jų įtaką šalies ekonomikai.

**Darbo problema.** Inovacijos e.valdžioje ir visame viešajame sektoriuje yra mažai nagrinėjamos, todėl nėra apibrėžta e.valdžios inovacijų sąvoka, plėtros kryptys ir jų vieta inovacijų politikoje. Taip pat nėra nustatyta, kaip jos įtakoja šalies konkurencingumą ir plėtrą, kas yra pagrindinė visų inovacijų sąlyga.

**Darbo tikslas:** Rasti e.valdžios inovacijų kryptis ir plėtros strategijas Lietuvoje.

Darbo tikslui pasiekti užbrėžiami tokie uždaviniai:

1. Apibrėžti, kas yra e.valdžios inovacijos;
2. Pristatyti e.valdžios inovacijų praktinius įgyvendinimus;
3. Apžvelgti, e.valdžios ir inovacijų strateginius prioritetus Europos Sąjungoje, (toliau - ES), ir Lietuvoje;
4. Ištirti, kaip suprantamos ir kokiomis kryptimis plėtojamos e.valdžios inovacijos Lietuvoje.

**Tyrimo objektas ir dalykas:** Tyrimas yra nukreiptas į e.valdžios inovacijas, kaip jas apibrėžia mokslinė ir periodinė literatūra, kokios praktinės jų plėtros kryptis išskiriamos ES ir Lietuvoje bei kokios strategijos skatina jų augimą.

Tyrimo rezultatai gali būti naudingi valdžios institucijoms ir Lietuvos politikams. Jie yra tikslinė šio darbo auditorija, nes būtent nuo šių segmentų priklauso tolimesnė e.valdžios inovacijų plėtra. Kol instituciniame ir politiniame lygiuose nesupras e.valdžios inovacijų svarbos bei neskatins inovatyvios veiklos, viešasis sektorius Lietuvoje netaps konkurencingas, nepriartės prie vartotojų, neužtikrins skaidrumo makro ir mikro mastu.

**Pagrindinės naudotos literatūros ir vykdytų projektų ES ir Lietuvoje apžvalga:** Inovacijų tematiką įvairiais lygiais plačiai nagrinėja verslo vadybos literatūra, tačiau viešojo administravimo inovacijų problematika yra mažai aprašyta. Egzistuoja nedidelis skaičius šaltinių, kurie nagrinėja inovacijų dimensijas viešajame sektoriuje, ypač e.valdžioje.

Šiame darbe su tikslu apžvelgti multidimensinius inovacijų aspektus viešajame sektoriuje vadovautasi Europos Komisijos tarptautinio projekto **“PUBLIN”** tyrimų medžiaga. Šio projekto pagalba vykdomi sociologiniai ekonominiai inovacijų tyrimai viešajame sektoriuje, leidžiantys apibrėžti kokios inovacijos čia galimos, kaip jos tipologizuojamos, kokius trukdžius reikia pašalinti, siekiant skatinti viešojo sektoriaus inovacijas ir kitus aspektus.

Darbe aptariama Šveicarijos autorių **Norbert Thom ir Adrian Ritz** knygos **„Viešojo vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys“** medžiaga. Šioje knygoje pateikiama IOP koncepcija, siūlanti viešajame sektoriuje taikyti inovacijų (I), organizacijos (O) ir personalo (P) vadybos instrumentus, leidžiančius šiuolaikiškai valdyti strategijos, struktūros ir kultūros pokyčius. Knygoje taip pat yra pateiktos penkios konkrečių viešojo sektoriaus (ligoninės, mokyklos ir administravimo institucijų) situacijų analizės, leidžiančios geriau suprasti, kaip konceptualios idėjos yra diegiamos praktikoje.

Inovatyviai ir originaliai organizacijų valdymo problematiką nagrinėja **Peter F. Drucker** savo veikale **“Valdymo iššūkiai XXI amžiuje”**. Ši knyga žvelgia ne į praeitį, o į priekį. Joje surinkta medžiaga apie šiuolaikinį valdymą ir naujovių išbandymą bet kokiose organizacijose. Medžiaga vertinga tuo, kad autorius, rašydamas šią knygą, jos ištraukas spausdino periodiniuose leidiniuose, žurnaluose. Taip jis surinko aibę patikslinimų ir pataisymų, kurie žymiai gerino jo knygą bei papildydavo neįkainojama sukaupta patirtimi.

Ieškant e.valdžios inovacijų strateginio palaikymo buvo kreiptasi į ES ir Lietuvos teisės aktus bei politines programas. Be to, norint nustatyti e.valdžios inovacijų plėtros kryptingumą, buvo apžvelgti du e.valdžios gerųjų praktikų projektai. Vienas iš jų Europos

Komisijos organizuotas **Europos e.valdžios apdovanojimų konkursas** (European eGovernment Awards 2007), kitas - Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. surengtas **Pasaulio viršūnių apdovanojimų (WSA) “Geriausio el. turinio projekto apdovanojimų” nacionalinis konkursas.**

### **Konceptualizacija**

**E-valdžia** - tai valdžia, laiduojanti patogią viešosios informacijos prieigą ir efektyviai teikianti viešąsias paslaugas pasitelkdama naujas komunikacijos bei informacijos technologijas.

**Inovacijos** - tai naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas pateikiant rinkai naujus arba patobulintus produktus ir procesus.

**Šalies konkurencingumas** – šalies pranašumai tarptautinėse rinkose, užtikrinantys sąlygas užimtumui ir gyventojų pajamų augimui.

**E.demokratija** - tai gausus skaitmeninių ir telekomunikacinių technologijų naudojimas tiek atstovaujamai, tiek ir tiesioginei demokratijai įgyvendinti, apimantis tris - savivaldos, nacionalinį ir tarptautinį - lygmenis.

**Interoperabilumas** - suderinamumas su kitomis informacinėmis sistemomis, galimybė, esant skirtingai programinei ir kompiuterinei įrangai, komunikuoti, keistis informacija ir teikti paslaugas.

**Pilotinis projektas** - tam tikras veiklos planas. Jeigu jis pavyksta, sėkmingai dirbama toliau. **Bandomasis projektas.**

**Viešoji vertė** – visuomeninės vertybės, gerovė.

**Viešoji privati partnerystė (VPP)** – partnerystė tarp viešojo ir privataus sektoriaus sudaroma su tikslu: skatinti infrastruktūros vystymą; teikti viešąsias paslaugas; valdyti ir (ar) naudoti valstybės ir savivaldybės turta.

**Tyrimo metodika:** Tiriant e.valdžios inovacijų kryptis ir strategijas ES ir Lietuvoje bei formuluojant šio darbo išvadas buvo remiamasi sisteminiu, loginiu, lyginamuoju, teologiniu ir empiriniu kokybiniu tyrimo metodais.

**Sisteminio metodo** naudojimo būtinybę lėmė sisteminis požiūris į inovacijas ir inovatyvią veiklą. Šis metodas padėjo analizuoti e.valdžios inovacijas holistiškai, technologiniu, socialiniu, ekonominiu, teisinio reglamentavimo, programinės politikos aspektais.

**Loginis metodas** būtinas atskleidžiant bet kokio mokslinio tiriamojo darbo tikslus, tipologizuojant, klasifikuojant inovacijas bei joms būdingus bruožus, aiškinantis teisės normų turinį, pateikiant išvadas ir apibendrinimus.

*Lyginamasis metodas* naudojamas atskleidžiant Lietuvos e.valdžios inovacijų strategijas, lyginant jas su ES vykdoma politika e.valdžios inovacijų skatinimo procese. Taip pat buvo lyginamos ES ir Lietuvos praktinės e.valdžios inovacijų įgyvendinimo kryptis.

*Teleologinis (arba teisės akto leidėjo ketinimo) metodas* leido daryti išvadas dėl tam tikrų teisės aktų turinio ir, atsižvelgiant į jų tikslus, taikymo. Nėra griežtai apibrėžtos e.valdžios inovacijų strategijos ES ar Lietuvoje, todėl svarbu suderinti ir vadovautis tomis normomis, kurios nėra tiesiogiai nustatytos kokiam nors vieningame teisės akte, bet jas apibrėžia e.valdžios koncepcija, inovacijų politika bei kiti ES ir nacionaliniai dokumentai.

*Empirinio kokybinio tyrimo interviu su ekspertais metodas* yra objektyviausias metodas atskleidžiant ir surandant naujus reiškinius ir faktus, kurių svarba išaiškinta teoriniais tyrimais. Šiuo metodu formuluojamos mokslinės sąvokos, siekiama mokslinio objektyvumo, patikslinamas tyrimo objektas (pilotažiniuose tyrimuose), prognozuojamos reiškinio kitimo tendencijos, įvertinami kitais metodais gauti duomenys.

**Darbo struktūra:** Įvadinėje dalyje aptarus temos aktualumą, problemą bei darbo tikslus ir uždavinius, buvo nustatyta tokia darbo struktūra:

Pirmame darbo etape, nagrinėjant mokslinę, periodinę ir kitą literatūrą, aprašančią e.valdžią ir inovacijas viešajame sektoriuje, bus interpretuojamas e.valdžios inovacijų apibrėžimas.

Apibrėžus darbo objektą, galima pereiti prie e.valdžios inovacijų vykdomos politikos ES ir Lietuvoje. Antrame etape bus analizuojami ir komentuojami ES ir Lietuvos teisės aktai ir kiti strateginiai dokumentai, reglamentuojantys e.valdžią ir inovacijas. Taip bus apibendrintas šių strategijų suderinamumas ir skirtumai.

Trečiame etape nustatomos e.valdžios inovacijų kryptis, apžvelgiant ES ir Lietuvos valdžios institucijų praktinę patirtį.

Tiriamoje ketvirtoje dalyje bus pristatytas empirinis kokybinis tyrimo gautų rezultatų apibendrinimas, kuris išryškins e.valdžios inovacijų multidimensinius plėtros aspektus Lietuvoje. Šiam tikslui pasirinktas interviu su ekspertais metodas, kuris geriausiai leidžia atskleisti temos problemas ir perspektyvas.

Paskutiniame etape bus pateiktos savarankiškai padarytos išvados ir siūlomos rekomendacijos įstatymams bei valdžios institucijų darbui gerinti.

## **1. E.VALDŽIA – INOVACIJŲ VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME KOMPLEKSAS**

Literatūra, tirianti inovacijas, nukreipta į visuomeninių ir ekonominių pokyčių modernioje ekonomikoje supratimą. Ši literatūra beveik visai nenagrinėja inovacijų viešajame sektoriuje.

Viešasis sektorius yra platus ir tai kas vyksta šioje sferoje turi didžiulį poveikį visai ekonomikai. Viešasis sektorius tradiciškai visada turėjo tiesioginę įtaką pagrindinių naujų technologijų vystymuisi ir dabar technologinių, administracinių ir kitų naujovių nagrinėjimas būtų nepilnas be viešojo sektoriaus inovacijų nagrinėjimo.

Elektroninė valdžia yra nauja valdymo reforma, kuria siekiama tobulinti viešąjį administravimą, gerinant viešųjų paslaugų tiekimą ir demokratinius bei politinius procesus. Todėl šiame skyriuje apžvelgsime tą literatūros dalį, kurioje minimi inovacijų procesai ir jų valdymas viešajame administravime. Aptarsime elektroninės valdžios sąvokų, kuriose e. valdžia įvardijama kaip inovacijų viešajame sektoriuje kūrėja ir skatinimo priemonė, įvairovę. Taip pat bus pateikti inovacijų apibrėžimai, kurie siejami su viešojo sektoriaus veikla. Tokiu būdu interpretuosime e.valdžios inovacijų apibrėžimą.

### **1.1. E.valdžios sąvokos**

Nagrinėjant e. valdžią ekonomine prasme reikia turėti omenyje, kad e. valdžia yra vienas iš valdžios funkcijų atlikimo būdų. Per kelerius pastaruosius metus vyriausybės ir valdymo koncepcijos buvo transformuotos. Daugelis autorių [2] [3] [4] [5] tvirtina, kad e. valdžia leidžia lengviau pasiekti efektyvumą ir demokratiją nei anksčiau.

E.valdžia – tai IKT panaudojimas organizaciniams pokyčiams ir naujiems įgūdžiams tobulinti viešajame administravime, siekiant pagerinti viešųjų paslaugų tiekimą ir demokratinius bei politinius procesus [6].

Anot Jungtinių Tautų “e.valdžia - tai valdžia, kuri persitvarko savo vidinius ir išorinius ryšius, pasitelkdama IKT”. Ekonominio bendradarbiavimo ir vystymosi organizacija (OECD) apibrėžia e.valdžią kaip “informacinių ir komunikacinių technologijų naudą”, “geresnio valdymo įrankį”. Kitas iš daugelio apibrėžimų susitelkia ties valdžios veiksmų gavėjais: privatūs piliečiai, bendruomenės, kompanijos, ne pelno siekiančios organizacijos ir kitos administracijos. E.valdžia suvokiama kaip: viso valdžios aparato modernizavimas, administracinių procesų reinžinerija, centralizuotas piliečių ir klientų paslaugų aprūpinimas,

integruodama įrankius ir jungdama organizacijas ir žmones bet kurio laiku ir atstumu, įgyvendina betarpišką valdžią ir siekia eEuropos politikos [7].

Kiekvienas iš aukščiau minėtų e.valdžios apibrėžimų akcentuoja lemiamą IKT vaidmenį. E.valdžiai patikėta paremti ir pagreitinti inovacijų viešajame sektoriuje procesus, taip pat sukurti naujus tarpinstitucinio lygio santykius su įvairių kategorijų dalyviais. IKT, ypač internetas, yra kartu katalizatorius ir įrankis, kurio pagalba inventorizuojami nusistovėję organizavimo ir viešojo administravimo (VA) metodai ir pasiūlomos veiksmingesnės paslaugos [8].

Dominuojantis požiūris nagrinėja e.valdžią kaip galingą įrankį, galintį transformuoti VA ir kaip modernios viešojo administravimo sistemos prioritetą [9].

## **1.2. Inovacijos viešajame sektoriuje**

### **1.2.1. Inovacijų sąvokos**

Žodis „inovacija“ yra kilęs iš XV-ame amžiuje Vidurio Prancūzijoje vartoto žodžio „inovacyon“, kuris reiškia atnaujinimą arba naujo pavidalo suteikimą esančiam daiktui. Ekonominėje literatūroje aptinkami tokie termino apibrėžimai:

- Inovacija – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau esamus produktus ir procesus [10].
- Inovacija – naujų ir potencialiai naudingų idėjų, veiklos būdų ar produktų diegimas tam tikroje situacijoje, kurioje inovacijos įsisavinimas sukelia pokyčius [11].
- Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja [12].

Terminas „inovacija“ yra dviprasmiškas, kasdienėje kalboje jis reiškia ir procesą, ir rezultatą [13]. „Inovacija“ reiškia procesą, tuomet kai kalbama apie idėjos transformavimą į paklausą turintį produktą ar paslaugą, naują ar patobulintą gamybos ar paskirstymo procesą arba naują socialinės paslaugos metodą. „Inovacija“ reiškia rezultatą, kai kalbama apie naują patobulintą produktą, įrenginį ar paslaugą, turinčius paklausą rinkoje [13].

Kitas probleminis klausimas – tai naujumas. Visi apibrėžimai inovaciją apibūdina kaip pokytį, kuris seną pakeičia nauju. Tačiau iš esmės, inovacija ne visada yra kažkas visiškai originalaus, iš tiesų visos inovacijos remiasi jau sukurtomis žiniomis, ir dažniausiai tegali būti traktuojamos kaip mažas patobulinimas.



Inovacijos suvokiamos labai plačiai ir įvairiai: mokslinėje literatūroje šiuo klausimu yra įvairių nuomonių ir pozicijų. Bendru atveju galima teigti, kad *inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju*. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja.

*Inovacinė veikla traktuotina kaip kryptingas inovacijų formavimas ir įgyvendinimas*. Toks požiūris į inovacinę veiklą yra akcentuojamas įvairiuose literatūros šaltiniuose [9][10][11][12][13].

Anot A. Vasiliausko novatoriškumas – tai organizacijos sugebėjimas generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas [14]. Jis yra toks pat svarbus organizacijos išteklius kaip ir žmonės, finansai ir operacijos. Autorius išskiria du inovacijų šaltinius organizacijoje: rinkos trauka ir technologijų spaudimas; ir du požiūrius į inovacijų skleidimo procesą:

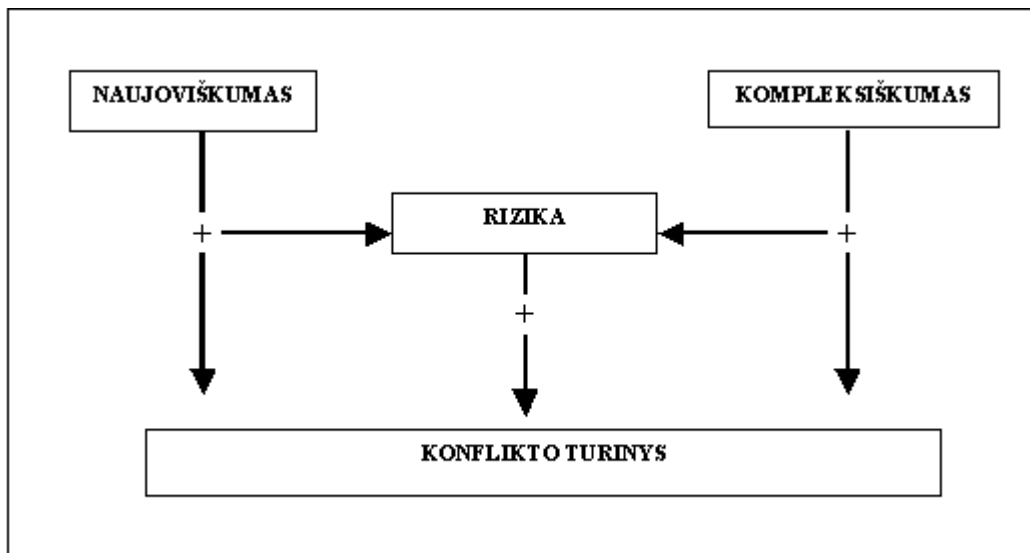
- *kontroliuojamo chaoso* – inovacijų procesas organizacijoje yra nenutrūkstamas, atsitiktinis ir net chaotiškas, organizacija yra lanksti;
- *“didelio trenksmo”* – inovacijų procesas organizacijoje yra netolydinis, diskretinis, periodiškai organizuojant naujų idėjų programas, organizacija yra biurokratinė.

Pabrėžtina, kad svarbiausias kiekvienos veiklos, taip pat ir inovacinės, subjektas yra žmogus. Veiklos procese žmogus su kiekvienu daiktu sąveikauja ne kaip šiam daiktui svetimo poreikio ar tikslo reiškęjas, o atsižvelgdamas į to daikto prigimtį ir ypatybes. Jis išmoksta valdyti daiktą, padaro jį savo veiklos matu ir objektu, kartu tenkindamas savo ir visuomenės poreikius. O poreikiai savo esme yra savotiškas pažangos katalizatorius, nes žmogus, tenkindamas juos per tikslingą veiklą, pažįsta gamtos paslaptis, daro atradimus bei kuria kokybiškai naujas materialines ir dvasines vertybes [12].

Autoriai [12] teigia, kad vienintelė veikla, siejanti savyje kūrybą, mokslą ir verslininkystę, tai inovacinė veikla. Jos dėka mokslo žinios transformuojamos į fizikinę realybę, keičiančią visuomenę. Todėl inovacinę veiklą tikslinga traktuoti kaip produktyvią žmonių veiklą, nukreiptą į kokios nors sistemos perėjimą iš žemesnio lygio į aukštesnį. Šio perėjimo tikslas – tenkinti kintančius visuomenės poreikius.

Inovacinė veikla suvokiama kaip mokslo ar techninių žinių perdavimas tiesiogiai į vartotojų poreikių tenkinimo sritį.

Inovacijos – tai praktiškai realizuotos naujos idėjos [15]. Inovacijų požymiai: naujoviškumas, vykdoma pirmą kartą, įgyvendinamos neizoliuotai, vyksta nenuosekliai, procesas kompleksiškas, žlugimo, ekonominė ir socialinė rizikos, didelė konfliktų tikimybė.



1 pav. Inovacijų požymiai

“Inovacijos skiriamasis požymis yra tas, kad ji kuria vertę, o naujumas, naujovė – tai tik pramoga”. Tikrinti, ar tai inovacija, reikia ne klausimu “Ar tai mums patinka?”, o klausimu “Ar klientai to nori?” [16].

Kaip teisingai pastebėjo “Publin” terminas “inovacijos” laikui bėgant vystėsi [17]. Ankstyvosios sąvokos buvo ribojamos tik naujais produktais ir procesais turinčiais komercinę aplinką tik privačiame sektoriuje. Vėlesni apibrėžiami tapo platesni - pradėta minėti ir socialines naujoves (organizacinės, institucinės ir politinės), inovacijas paslaugų sferoje ir viešajame sektoriuje.

### 1.2.2. Inovacijų svarba viešajam sektoriui

Inovacijos įtakoja viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą. Anot [18] pasiekti kokybišką efektyvumą galima tokiais būdais:

- *sąveika su privačiu sektoriumi (outsourcing),*
- *žmogiškojo kapitalo mokymusi ir samdymusi,*
- *inovacijomis ir tyrimais,*
- *organizacijų vadybiniu lankstumu,*
- *paslaugų kokybe (sąveika su vartotojais),*
- *valdymu ir geresniu reguliavimu.*

Šių sričių plėtra yra inovatyvi ir lemia viešojo sektoriaus efektyvumo augimą.

Atlikti tyrimai parodė [19], kad inovacijų viešajame sektoriuje pagalba galima pasiekti geresnį koordinavimą ir bendradarbiavimą ir bendravimą tarp organizacijų, individualizuoti paslaugas ir sumažinti išlaidas.

Viešoji vadyba žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo sąlygomis turėtų būti orientuojama į kelių svarbiausių principų įgyvendinimą. Vienas iš ypatingai pažymėtinų principų yra inovacijų toleravimas ir aktyvinimas [21]. Šis principas skelbia, kad visuomenėje turi būti įvairiapusiškai aktyvinamos ir skatinamos inovacijos visose gyvenimo srityse. Pabrėžiama “neįprastų” inovacijų svarba. “Neįprastomis” inovacijomis laikomos tos, kurioms visuomenė nėra reikiamai subrendusi, kurios nėra suvokiamos kaip “tradicinės”. Kita vertus, inovacijos turi pasižymėti humanistinėmis orientacijomis ir būti nukreiptos į pozityvius visuomenėje pokyčius.

“Administracija – kaip paslaugos, o visuomenė – kaip vartotojas”. Šis šūkis atspindi viešojo administravimo posūkį, dėl kurio paslaugos bei vartotojai tapo plataus masto VA praktinių inovacijų objektais [20]. Autorius orientuotas į vartotoją valdžios sampratą sieja su trimis elementais: 1) aiškūs standartai ir veiklos vertinimas; 2) dėmesys privataus sektoriaus vadybos metodams; 3) didesnė konkurencija taikant viešąsias paslaugas. Šie elementai apima vadybinio tobulinimo bei rinkos ir konkurencijos aspektus.

Viešąjį sektorių bandoma pertvarkyti į vadybinį, turintį daugiau kontrakto veiksmų, laisvesnį bendradarbiavimo stilių tarp hierarchinių lygmenų, kontroliuojančių ir vykdančių padalinių, tarp viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių [22].

NVV reikalauja plačiau įtraukti personalą į sprendimų priėmimo procesą ir valdymą, sumažinti administracinę kontrolę – numatyti griežtus valdymo tikslus ir, pagyvinti grįžtamąjį ryšį su klientais, įtraukti juos į valdymo procesą, skatinti viešojo-privataus sektoriaus partnerystę [22].

Ateityje valstybinių institucijų plėtrai inovacijos turės didžiulę reikšmę, nes, žvelgiant iš viešosios vadybos perspektyvos, matyti, kad greta politinio ir teisinio veikimo vis didesnę reikšmę įgaus verslo veikimas [15]. Strategijos kaita leidžia inovacinius procesus vykdyti norima kryptimi. Inovacijų vadyba negeneruoja jokių inovacijų, bet skatina formuoti tinkamas sąlygas vyksti kompleksiniam procesui, kuriuo metu surandamos, priimamos ir įgyvendinamos idėjos.

### 1.2.3. Inovacijų viešajame sektoriuje tipai

Valstybės inovacinis veikimas pasireiškia šiose dviejose srityse: inovacijos teikiant paslaugas valstybei; inovacijos formuojant ūkio ir visuomenės gyvavimo sąlygas.

Inovatyvumas gali “dalyvauti” šiose viešojo sektoriaus veiklos srityse: naujos ir patobulintos paslaugos bei procesai, administraciniai, konceptualiniai, sistemos / struktūros pokyčiai, technologinės, profesinės, kultūros ir požiūrių naujovės, taip pat masiniai ir politikos varomi pokyčiai.

Inovacijos ne tik patobulina paslaugas ir padidina viešojo sektoriaus efektyvumą, jos reikalauja pastovaus mokymosi ir nulemia progresą.

Inovacijas pagal naujumo laipsnį galima skirti į *radikalias* – iš principo naujų priemonių, skirtų tenkinti naujus arba jau žinomus poreikius, kurie kokybiškai keičia visuomenės veiklos būdus, sukūrimas ir *modifikuojančias* – gerinimas ir papildymas, tobulinimas, remiantis esamomis priemonėmis, prisitaikymas prie kintančių visuomenės poreikių [12].

Turinio prasme inovacijos gali būti:

- Produkto – naujų galutinių produktų (gamybos priemonės, vartojimo reikmenys, materialiniai ar intelektualiniai produktai ir t.t.) sukūrimas, gaminimas ir naudojimas.
- Technologinės – naujų technologijų sukūrimas ir taikymas įvairiose veiklos srityse.
- Socialinės – naujų ekonominių, valdymo, organizacinių ir kitų struktūrų bei formų sukūrimas ir diegimas įvairiose veiklos srityse.
- Kompleksinės – produktų, technologinių ir socialinių inovacijų sintezuotas kompleksas [10].

Studijuojant viešojo sektoriaus inovacijas “Publin” siūlo priskirti joms šias dimensijas [17]:

- inovacijos reikalaujančios paslaugų ir procesų savybių ir struktūros pokyčių pridėdant tinkamų technologijų vystymąsi, naudojimą ir adaptaciją;
- tiekimo inovacijos – reikalaujančios naujų arba alternatyvių užduočių, susijusių su paslaugų tiekimu ar bendravimu su klientų dėl specifinių paslaugų tiekimo, sprendimo būdų;
- administravimo ir organizavimo inovacijos – reikalaujančios naujų arba alternatyvių būdų, organizuojant tiekėjo veiklą;
- konceptualios inovacijos – naujos misijos, nauja pasaulėžiūra, nauji tikslai, strategijos ir racionalijos. Šios inovacijos ypatingai svarbios socialiniams ir viešosioms institucijoms, ir yra didžiausia politikos mokymosi dalis;
- sistemos sąveikos inovacijos – nauji ar patobulinti sąveikavimo su kitomis organizacijomis ir žinių bazėmis būdai.

*Politikos, administravimo ir strategijos inovacijos [15].*

Politikos ir programų inovacijos apima politinių proveržių srities atsinaujinimą, arba politikos rengimo ir programinių formavimo sričių atsinaujinimą rengiant įstatymus, tvarkas arba nutarimus. Administravimo inovacijos – tai naujos organizavimo formos ir nauji vadybos

instrumentai. Strateginės inovacijos veikia institucijos tikslus ir jos užduotis. Jos galimos ir būtinos greta politikos ir administravimo inovacijų.

*Produktų, procesų ir socialinės inovacijos [15].*

Čia autoriai daro prielaidą, kad jeigu teigti, jog administravimo sritis pasižymi savybėmis, panašiomis į pelno įmonių požymius, vadinasi viešajam sektoriui galima pritaikyti ir verslo vadybos mokslų inovacijų klasifikavimą.

Anot autorių produktų inovacijos yra naujovės, padedančios siekti administravimo institucijos tikslų. Tai nauji produktai ir paslaugos orientuotos į vartotoją bei įtakojančios paklausos arba pasitenkinimo pasiūlą didėjimą. Procesų arba metodų inovacijas autoriai apibrėžia kaip naujų idėjų įdiegimas į procesus, kuriais pasiekiami rezultatai, pavyzdžiui, pasikeičia įstatymų leidimo tvarka. Socialinėmis inovacijomis autoriai siūlo vadinti valstybinių institucijų humanitarinės srities naujoves. Tai gali būti į individus orientuotos naujovės (personalo atranka) arba naujovės, skirtos naujoms idėjoms, kurios veikia ryšių tarp organizacijos dalyvių struktūrą, realizuoti (organizacijos plėtros priemonės).

#### 1.2.4. Viešojo sektoriaus inovacijų valdymas

Politikos ir administravimo sritims inovacijos yra būtinos ir padeda siekti šių tikslų: makro ir mikro konkurencingumo padidėjimo; skatinti gebėjimą kooperotis su kitomis valstybėmis, kitomis valstybinėmis organizacijomis ir privačiomis institucijomis; jautrumo visuomeninei ir ekonominei aplinkai; didinti valstybinių institucijų patrauklumą visuomenei ir darbo rinkai.

Naujovės į viešąsias institucijas turi būti diegiamos tikslingai. Autoriai [15] taip apibrėžia inovacijų tikslus (1 lentelė)

Inovacijų tipas	Inovacijų tikslai
Politikos inovacijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visuomeninių arba politinių uždavinių vykdymas atskirose politikos srityse;</li> <li>▪ Politinės, ekonominės arba visuomeninės problemos sprendimas;</li> <li>▪ Naujo politinio požiūrio formavimas arba esamo gerinimas;</li> <li>▪ Rinkėjų dalyvavimo didinimas.</li> </ul>
Administravimo inovacijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valstybinių paslaugų gerinimas vykdant visuomeninius arba politinius uždavinius;</li> <li>▪ Administravimo procesų palankumo klientams didinimas;</li> <li>▪ Teisės supaprastinimas;</li> <li>▪ Papildomi produktų (procesų) socialiniai inovaciniai tikslai.</li> </ul>
Produktų (paslaugų) inovacijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiksmingumo didinimas;</li> <li>▪ Rinkos išsaugojimas arba padidinimas;</li> <li>▪ Klientų pasitenkinimo didinimas;</li> <li>▪ Klientų prisirišimo didinimas;</li> <li>▪ Nepriklausomumo įgijimas arba išsaugojimas;</li> <li>▪ Įvaizdžio arba prestižo gerinimas;</li> <li>▪ Naujų darbo vietų steigimas.</li> </ul>
Procesų (metodų) inovacijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politikos formavimo ir paslaugų teikimo greitinimas;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktyvumo didinimas;</li> <li>▪ Saugumo didinimas;</li> <li>▪ Klientų pasitenkinimo didinimas;</li> <li>▪ Išteklių taupymas.</li> </ul>
Socialinės inovacijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktyvumo darbo rinkoje didinimas;</li> <li>▪ Nepriklausančių nuo darbo rinkos konjunktūros administracijos atžvilgiu išorinių arba vidinių švietimo įstaigų įsigijimas;</li> <li>▪ Darbuotojų identifikavimosi su administracijos tikslais skatinimas;</li> <li>▪ Darbuotojų konkurencingumo darbo rinkoje išsaugojimas arba didinimas;</li> <li>▪ Pavyzdžio darbuotojams, ūkiui ar visuomenei vaidmens arba atsakomybės jiems prisiėmimas.</li> </ul>

*1 lentelė. Inovacijas įgyvendinančių institucijų tikslai [15].*

Inovacijų kliūtys VS: asmenybės barjerai ir sisteminės kliūtys. Prie asmenybės barjerų priskiriamas pasipriešinimas pokyčiams, kuris tiesiogiai veikia inovacijų procesą [15].

Tyrimų [19] duomenimis pagrindiniai trukdžiai inovacijoms viešajame sektoriuje yra: siauras biudžetas, „raudona juosta“<sup>1</sup>, darbuotojų motyvacijos stoka, specialistų trūkumas ir kt.

Autoriai [15] išskiria septynias sisteminės viešojo sektoriaus inovacijų atsiradimo ir realizavimo kliūtis, kurios kartu atspindi svarbiausias valstybės inovacinių galių skatinimo pagrindus.

*Biudžeto didinimas kaip sėkmės kriterijus.* Daugelis autorių kalba apie biudžeto siaurumą, tačiau šis autorius teigia, kad inovacinės pastangos turi būti orientuotos į kiekybinio augimo užtikrinimą ir biudžeto prieaugio siekimą.

*Skirtingos interesų grupės ir tikslų sistemos.* Viešoji institucija turi patenkinti daugelį interesų grupių, turinčių daugelį skirtingų tikslų. Tokia interesų ir vertintojų gausa sukelia pasipriešinimus inovaciniams ketinimams viešajame sektoriuje.

*Maksimizavimas vietoj optimizavimo.* Inovacijoms nelieka vietos ten, kur maksimizuojamas, o ne optimizuojamas tikslas. Kuo labiau priartėjama prie tikslo, tuo tikslo siekimo sąnaudos tampa didesnės ir procesų bei paslaugų realizavimo pastangos tampa intensyvesnės.

*Administracinės veiklos priklausomumas.* Administracinė veikla priklauso nuo politinio žingsnio ir įstatymų formulavimo. Tai trukdo savarankiškai reikšti iniciatyvą ir formuluoti idėjas.

*Menkas klaidų toleravimas.* Viešojo sektoriaus tarnautojai nedisponuoja jokiais rezervais, kuriuos galėtų investuoti į rizikingas inovacijas. Tačiau dėl mažų, bet visuomenei

<sup>1</sup> „Raudona juosta“ – angl. „red tape“, ironiškas terminas, reiškiantis perdėtą reguliavimą arba griežtą atitikimą formalumams, kas manoma yra perteklinis ir biurokratinis bei stabdo arba trukdo sprendimų priėmimo procesui. Šaltinis: [http://en.wikipedia.org/wiki/Red\\_tape](http://en.wikipedia.org/wiki/Red_tape)

jautrių klaidų politikams ir administracijos vadovams gresia sankcijos, žiniasklaidos priemonių poveikis. Todėl nė vienas nenori rizikos ir imtis atsakomybės.

*Vertybių konfliktas.* Tradiciškai administravimą sąlygoja taisyklės ir rutina, kas paakina dirbti sąžiningai, taktiškai ir tvarkingai. Šiandien šios vertybės užleidžia savo vietą naujoms vertybėms – veiklumui, lankstumui, orientavimuisi į vartotoją, kūrybiškumui, gebėjimui rizikuoti ir spręsti konfliktus. Senosios ir naujos vertybės, konkuruodamos tarpusavyje, apsunkina vadovų apsisprendimą kaip jie veiks – inovatyviai ar pagal nusistovėjusią rutiną.

*Planavimas ir analizė.* Jeigu prie šių dviejų veiksnių dar prisideda politinio sprendimo uždelsimas, tuomet panaikinama inovaciniams procesams būtina laisvė ir būtinas struktūrų nebuvimas.

Svarbiausios prielaidos skatinančios inovacinį elgesį yra šios [15]:

*Strateginės prielaidos.* Formuluojami tikslai turi būti ambicingi, bet pasiekiami. Kai tikslai pasiekti, formuluojamos naujos užduotys. Naujo turinio įstatymai ir potvarkiai, kurie inovacijoms ir veiklai atveria raiškos laisvę. Inovacijoms imlių vadovų atranka ir samdymas.

*Kultūrinės prielaidos.* Aukščiausia vertybė – inovacija. Kūrybiškumas ir novatoriškumas. Novatoriškų užduočių skyrimas, atitinkamas atlyginimas už jų įvykdymą. Individualumo toleravimas ir skatinimas. Originalus mąstymas. Klaidų toleravimas. Drąsa prisiimant atsakomybę už galimas klaidas ir įtikinėjimo dėl inovacijų naudos. Orientavimasis į klientus.

*Struktūrinės prielaidos.* Hierarchinės ir centralizuotos struktūros stabdo inovacinį procesą. Nėra sričių ir skyrių koordinavimo, bendradarbiavimo, atsiranda veikos dubliavimas. Konkurencija be kovos ir platus bendradarbiavimas. Inovacijos atsiranda vykstant bendradarbiavimo procesams ir negali būti nuleistos “iš viršaus”. Inovaciniame procese dalyvaujantys asmenys eina paskui savo idėjas, bet ne paskui savo struktūras.

Osborne ir Gaebler pabrėžia enterpreneriškos valdžios svarbą [22]. Tai tokia valdžia, kuri naudoja savo resursus naujais būdais, tai yra nuolat ieško naujų kelių efektyvumui ir produktyvumui didinti. Mokslininkai teigė: “Mes žinome tikrai daug gabių ir novatoriškų žmonių, dirbančių valdžios institucijose. Tačiau, jų talento ar inovacijų nesijaučia, jie yra užgožti nelanksčios, pasenusios sistemos, kurią būtina keisti” [22].

Peteris Drukeris, didžiausią įtaką šiandieninei vadybai padaręs mąstytojas, teigia, kad “valdyti permainas neįmanoma. Jas galima tik aplenksti” [23]. Jis siūlo bet kuriai organizacijai tapti permainų lydere, kuri kelia sau keturis reikalavimus. Pirmasis yra permainų politikos. Permainų politikų yra trys. Pirmoji visų politikų pagrindas – atsisakyti vakardienos. Anot Drukerio neįmanoma kurti rytdienos, neatsisakius vakarykštės dienos. Atsisakymas turi vykti

organizuotai. Tai ir bus antroji Drukerio politika – organizuotas atsisakymas. Atsisakymas produktų, paslaugų, procesų, rinkų yra teisingas veiksmas tada, kai: 1). jie “dar gali visai neblogai pratempti kelis metelius”; 2). jie dalyvauja gamyboje tik dėl to, kad nieko nekainuoja (nurašytas turtas); 3) dėl seno ir smunkančio produkto, paslaugos, proceso, rinkos stabdomas naujo ir augančio produkto, paslaugos, proceso, rinkos augimas. Trečiąją politiką permainų lyderiui Drukeris vadina organizuotu tobulinimu. Reikia sistemingai ir nepaliaujamai tobulinti viską ką organizacija daro viduje ir išorėje. Čia autorius prisimena japonų organizacijos tobulinimo metodą “kaizen”<sup>2</sup>. Kita politika, kurią anot Drukerį, permainų lyderis turi plėtoti, - sėkmės išnaudojimas. Permainų lyderiai turi “sutelkti dėmesį į galimybes. Jie turi būti marinti problemas ir dosniai šerti galimybes”. Drukeris įsitikinęs, kad šios politikos mažiais žingsneliais, anksčiau ar vėliau, artės prie tikros inovacijos ir ves prie fundamentalių pasikeitimų, prie to, kas tikrai nauja ir skirtinga.

Paskutinė politika, kurią Drukeris išskiria didžiosiomis raidėmis, yra inovacijų politika. Autorius ją vadina “permainų kūrimo” politika. Permainų lyderė privalo turėti sistemingos inovacinės veiklos politiką ir permainas žiūrėti kaip į galimybes. Šias galimybes Drukeris vadina “galimybių langais”. Jis išskiria tokius “langų” tipus:

- ne tik pačios organizacijos netikėtos sėkmės ir nesėkmės, bet ir jos konkurentų netikėtos sėkmės ir nesėkmės;
- neatitikimai, nedarna gamybos ir paskirstymo procesuose arba kliento elgsenoje;
- proceso poreikiai;
- permainos pramonės šakose ir rinkos struktūrose;
- demografiniai pokyčiai;
- prasmės ir suvokimo pasikeitimai;
- naujos žinios

Drukeris mano, jog jokie rinkos tyrimai, jokios klientų apklausos, jokie nagrinėjimai ir modeliavimai negali pakeisti realaus inovacijos išbandymo. Tai kas tikrai nauja, teigia autorius, gaminys ar technologija, suranda savo didžiąją rinką ir panaudojimą ne ten, kur to norėjo kūrėjas. Kaip pavyzdį, Drukeris primena Watto garo mašiną<sup>3</sup>. Todėl jis pažymi, kad visus projektus reikia išbandyti iš pradžių mažu mastu.

---

<sup>2</sup> Kaizen – japonai šį terminą vartoja “pokyčiams į geriausią” arba “tobulinimui” nusakyti, anglišką vartojimą nusako “besitęsianti tobulinimą”. Šaltinis: <http://en.wikipedia.org/wiki/Kaizen>. Kaizenas – tai mąstymo metodas, orientuotas į procesus organizacijoje, o ne į rezultatų siekimą ir esamą valdymo sistemą. Šaltinis: V. Obrazcovas. Valdymo ir administravimo metodai. Vadovėlis. V., 2006

<sup>3</sup> James Wattas kūrė garo mašiną vandeniui iš akmens anglies kasyklų pumpavimui. Tačiau tik Matthew Boultonas pastebėjo, jog patobulinta garo mašina gali tiktai tekstilės pramonei, kuri tuo metu buvo dominuojanti Anglijoje pramonės šaka. Pramoninkai išsigiję šias mašinas 70 proc. sumažino audinių kainas.



Permainos ir tęstinumas. Drukeris teigia, kad permainos ir tęstinumas nėra priešingybės. Norint sugebėti greitai keistis, reikia palaikyti nuolatinius glaudžius santykius su savo klientais ir partneriais. Autorius siūlo vieną iš būdų sukurti tęstinius santykius – permainų partnerystę.

## 1.2. E.valdžios inovacijos

Daugelyje demokratišų valstybių taip pat ir Lietuvoje pripažįstama, kad reikia kurti naujas santykių formas tarp piliečių ir valdžios institucijų, jeigu norima išvengti pilietinio abejingumo. Šiandien pastebimas visuotinis susvetimėjimas tarp valdžios ir tų, kuriems ji atstovauja. Tai pasireiškia kritišku rinkimų aktyvumu, pasyviu dalyvavimu pilietiniame gyvenime, viešu cinizmu politinių institucijų ir partijų atžvilgiu, stipraus politinio lojalumo žlugimu. JAV politikos teoretikas Robertas Putnamas teigia, kad sumažėjęs pilietinis bendradarbiavimas lemia staigų kritį politiniame gyvenime [7]. Žmonės dalyvauja pilietiniuose ir politiniuose reikaluose, kai jie turi susiformavusius bendruomeninės veiklos įpročius, o kai šie įpročiai nyksta, politinis aktyvumas atrofuoja. Akivaizdu, kad dabartinėse demokratinėse valstybėse pasitikėjimas tradiciniais demokratinio valdymo modeliais yra nusilpęs. Žmonės yra nusivylę ne pačia demokratijos idėja, bet įprastomis įstatymų leidybos ir politikavimo formomis, kurios yra atitolusios nuo paprastų piliečių.

Lietuvos vyriausybė pranešimuose žiniasklaidai pažymi, kad politinės demokratijos srityje yra būtinos skubios naujovės, kurios pakoreguotų politinių sprendimų priėmimo tvarką, pagerintų kontaktus tarp piliečių ir įstatymų leidėjų, į politinį gyvenimą įtrauktų daugiau žmonių, suteiktų jiems didesnes galimybes gauti informaciją ir dalyvauti politinėse diskusijose, mažinti biurokratizmą [7].

Todėl svarbu kurti skaitmeninį turinį bei plėtoti viešąsias paslaugas tokia kryptimi, kuri užtikrintų e-valdžios formų įgyvendinimą [4]: dalyvavimą (rinkimai ir rinkimų kampanijos, mobilus lobizmas, labdara ir parama, pilietinis dialogas); informavimą (prieiga prie informacijos - sprendimų, tiesioginės transliacijos), e-paslaugas, suasmenintas piliečių informavimas); kontroliavimą (apklausos ir konsultacijos, telkiantis sprendimų įgyvendinimas, vieša atsiskaitomybė).

Elektroninėje valdžioje piliečiai traktuojami kaip partneriai, aktyviai įtraukiami į politikos formavimo procedūras. Tai siekinys daugeliui šiuolaikinių valstybių, kuris realiai bandomas įgyvendinti kol kas tik nedaugelyje šalių [3].

Dabartinio laikotarpio Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų publikacijose, nagrinėjančiose viešojo administravimo tobulinimo galimybes, daugiausia dėmesio skiriama

šioms viešojo administravimo tobulinimo priemonėms: strateginiam planavimui, šiuolaikinių informacinių technologijų taikymui (įskaitant elektroninę valdžią - e.valdžią), visuotinei kokybės vadybai, piliečių įtraukimui į viešąjį valdymą, kontraktų sistemai, į rezultatus orientuotam valdymui ir t.t. Vis daugiau metodų ir priemonių perimama iš privataus sektoriaus administravimo patirties juos adaptuojant viešajame sektoriuje [9].

Vis labiau plečiantis demokratijai, tampa aišku, kad piliečiai turi būti visapusiškai informuojami apie valstybės tarnybos veiklą, turi nesunkiai ir laisvai bendrauti su valstybės tarnautojais, jiems būtina galimybė dalyvauti formuojant sprendimus. Šių reikalavimų realizavimąsi sąlygoja modernios interneto technologijos, kurios sudaro prielaidas e.valdžiai kurti. E.valdžios modelis reiškia informacijos vadybos priemonių vyravimą ir šiuolaikiško viešojo administravimo stiliaus, atitinkančio informacinės visuomenės poreikius, išsigalėjimą. Investicijos į e.valdžios kūrimą pagrįstos siekimu leisti piliečiams patogiau prieiti prie valdžios įstaigų paslaugų [9].

E.valdžia turi tiekti geresnes, efektyvesnes viešąsias paslaugas ir gerinti santykius tarp piliečių ir jų valdžios atstovų [10].

Viešojo administravimo efektyvumo ir demokratijos plėtros įrankis - *e-valdžia* - valstybinis informacinės infrastruktūros institutas, laiduojantis patogią viešosios informacijos prieigą ir apykaitą bei teikiantis viešąsias paslaugas informacinių technologijų pagrindu [51].

Šiuo metu piliečių ir valdžios interaktyvioji sąveika bei socialinių idėjų vaidmuo yra viena iš svarbiausių ES inovacijų krypčių, *integruojančių technologines ir socialines naujoves*. Šiuo metu ES šalyse vyksta labai daug eksperimentų ir tyrimų, susietų su *on-line* paremtomis bendruomenės savivaldos ir visuotinės gerovės koncepcijomis (*Europe vizija*). Visi jie labai aiškiai rodo tendenciją pereiti nuo tradicinio viešojo administravimo modelio prie informacijos visuomenės bendruomenės savivaldos būdo [24].

E.valdžios inovacijos suprantamos daugiau, negu elektroninis duomenų saugojimas arba informacijos įkėlimas į internetą. "Tai yra unikali, neprecedentinė, viešųjų tikslų siekimo strategija, ir netgi naujas viešasis tikslas" [25]. Autorius pabrėžia, jog technologijos įgalina šią strategiją ir daro paslaugas pigesnėmis, lankstesnėmis, ženkliai geresnėmis ir įvairesnėmis. O naujumas nepriklauso nuo to, kiek ta technologija yra matoma, bet nuo to, kiek ji įgalina naujus informacijos panaudojimo būdus.

Iš apibrėžimo, kuris teigia, jog e.valdžia yra viešojo administravimo transformavimo įrankis, naudojantis IKT pažangą, o norint gauti kuo didesnę naudą iš technologinės pažangos, reikia veiklos pokyčių, t.y. inovacijų, galima daryti išvada, kad e.valdžia yra inovacijų viešajame sektoriuje plėtros veiksnys.

## **2. E.VALDŽIOS IR INOVACIJŲ STRATEGINIS VALDYMAS**

Nėra griežtai apibrėžtos e.valdžios inovacijų strategijos ES ar Lietuvoje. Šios reiškinius atskirai apibrėžia e.valdžios koncepcija, inovacijų politika bei kiti ES ir nacionaliniai dokumentai, todėl svarbu suderinti ir vadovautis tomis normomis, kurios nėra tiesiogiai nustatytos kokiam nors vieningame teisės akte. Šioje dalyje teleologinio tyrimo pagalba bus nagrinėjama ir palyginta ES ir Lietuvos strateginiai dokumentai ir vykdomos politikos, teikiantys prioritetus e.valdžios plėtrai ir inovacijų skatinimui.

### **2.1. ES strateginiai e.valdžios ir inovacijų prioritetai**

Inovacijų politika ES užima vis svarbesnę vietą siekiant įgyvendinti Sąjungos tikslus. Inovacijų politika gali būti apibrėžiama kaip: sėkmingas naujovių kūrimas, asimiliacija ir panaudojimas ekonomikoje ir socialinėje sferose [26]. ES institucijos parengė keletą dokumentų skatinančių ES inovacijų politiką. Pagrindiniais iš jų yra :

1. Komunikatas Daugiau mokslinių tyrimų ir inovacijų. Investavimas ekonomikos augimui ir užimtumui skatinti. Bendras požiūris (Research and innovation-investing for Growth and Employment. A common approach) [27];
2. Komunikatas Žinių taikymas praktikoje: įvairialypė ES naujovių strategija (Putting knowledge into practice: A broad-based innovation strategy for EU) [28];
3. Komunikatas Naujovėms atvira šiuolaikinė Europa (An innovation – friendly, modern Europe) [29];
4. Konkurencingumo Europos bendrijos septintoji mokslinių tyrimų, technologijų plėtros ir demonstravimo veiklos pagrindų programa (2007–2013 m.) [30].

Šiais dokumentais siekiama skatinti tyrimus ir inovacijas, Europos komisija nubrėžia gaires valstybėms narėms ir pačiai Europos sąjungai tyrimų ir inovacijos srityse. Kaip pagrindas šiems dokumentams naudojama Lisabonos strategija arba atnaujinta Lisabonos strategija.

Strateginė e-valdžios kryptis taip pat yra apibrėžiama Lisabonos proceso dokumentais ir kontekstais, kurie formuoja visuomenės supratimą, vertybinius principus. Nors, kita vertus, e-valdžios, kaip proceso ar projekto aprašymų apraiškų galima aptikti ir kitose ES politikos dokumentuose: vizijose, programose, ataskaitose.

Vienas iš Lisabonos proceso uždavinių – suaktyvinti e-valdžią. Šis uždavinys logiškai ir nuosekliai seka iš informacinės visuomenės bei moderniosios valstybės siekių.

Lisabonos strategija [31] įtvirtino ES politikos įgyvendinimo priemonę — *atviro koordinavimo metodą*. *Atviro koordinavimo metodas* grindžiamas rekomendacinio pobūdžio priemonėmis; jį sudaro šie elementai: lyginamųjų gairių ir kiekybinių ekonominės politikos tikslų nustatymas, apsikeitimas geriausia praktika siekiant iškeltų tikslų ir reguliarius įgyvendinamos politikos rezultatų įvertinimas.

Neabejotina, kad šis metodo taikymo pasekmės atsiliepia ir e-valdžios, kaip žinių visuomenės plėtros, projektuose. Nors ir ES politikos dokumentuose nustatomos lygtai ir aiškios kryptys, tačiau atskirų valstybių patirtis ir pasiekimai yra skirtingi. Būtina įvesti koordinavimo funkciją ir per ES valstybių tarpusavio palyginimus, geriausias praktikas plėtoti e-valdžios projektus.

Europos Komisija pateikė veiksmų planą „e- Europa 2005 m.“, kuriuo siekiama skatinti interneto naudojimą Europos Sąjungoje, teikiant šiuolaikiškas viešąsias elektronines paslaugas, įskaitant vyriausybės, mokymo ir sveikatos apsaugos. Reikia, kad vartotojai visur turėtų galimybę pasinaudoti plačiajuoste infrastruktūra konkurencinėmis kainomis. Vartotojams turi būti suteikta galimybė siųsti balso, duomenų ir vaizdo signalus greitosiomis linijomis arba palydoviniu ryšiu, garantuojant jų siunčiamų žinučių privatumo apsaugą.

*e-Europos veiksmų planas* yra sudėtinė Lisabonos proceso dalis, siekiant iki 2010 m. Europos Sąjungą paversti konkurencingiausia ir dinamiškiausia žiniomis pagrįsta ekonomika su išaugusiu užimtumu ir tvirtėse socialine sanglauda. *E- Europos veiksmų planas* apima dvi tarpusavyje susijusias veiksmų grupes. Pirmoji veiksmų grupė apima paslaugas (elektronines viešąsias paslaugas ir e-verslą), antroji orientuota į infrastruktūros ir apsaugos veiksmus.

2006 m. Europos Komisija parengė komunikatą, kuriame pateikė e-valdžios veiksmų planą, kuris kartu su iniciatyva i2010 – Europos informacinė visuomenė augimui ir užimtumui skatinti padės įgyvendinti Lisabonos darbotvarkę ir kitas ES politikos kryptis [32].

E-valdžios kūrimo procesą taip pat svarbu pagreitinti siekiant modernizacijos ir naujovių, nes valdžios institucijos susiduria su tokiais problemomis kaip visuomenės senėjimas, klimato kaita ir terorizmas, piliečiai reikalauja geresnių paslaugų, daugiau saugumo ir demokratijos, o verslo atstovai – mažiau biurokratijos ir daugiau veiksmingumo. Tęsiantis Europos Sąjungos plėtrai ir didėjant įvairovei, atsiranda naujų poreikių ir reikalavimų, pavyzdžiui, poreikis nenutrūkstamai gauti tarptautines viešąsias paslaugas, kurios būtinos siekiant padidinti piliečių mobilumo ir verslo galimybes Europoje. E-valdžia gali padėti valdžios institucijoms išspręsti šiuos uždavinius ir patenkinti paklausą.

EK siekia:

- kuo greičiau suteikti realios naudos visiems piliečiams bei verslo atstovams;

- užtikrinti, kad dėl susiskaldymo ir sąveikos trūkumo e-valdžios nacionaliniu lygiu nesukurtų naujų kliūčių bendrai rinkai;
- padidinti e-valdžios naudingumą ES lygiu: sudaryti galimybes valstybėms narėms pasinaudoti masto ekonomija ir bendradarbiauti sprendžiant bendrus Europos uždavinius;
- užtikrinti visų ES suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą kuriant ir teikiant e-valdžios paslaugas.

Daugiausia dėmesio veikslių plane skiriama Europos Komisijos pastangoms remti valstybių narių tikslus ir Bendrijos politiką, ypač Lisabonos strategiją, vidaus rinką, geresnį reglamentavimą ir Europos pilietybę.

Veikslių plane skiriamas dėmesys penkiems pagrindiniams e-valdžios tikslams, o 2010 m. nustatyti konkretūs tikslai [33]:

- 1. Nepamirštas nė vienas pilietis:** socialinės įtraukties skatinimas pasitelkus e-valdžią, kad iki 2010 m. visi piliečiai turėtų galimybę lengvai naudotis patikimomis ir naujoviškomis paslaugomis;
- 2. Našumas ir veiksmingumas tikrovėje:** iki 2010 m. siekiama užtikrinti didesnę vartotojų pasitenkinimą, skaidrumą ir atskaitomybę, mažiau biurokratijos ir daugiau našumo;
- 3. Pagrindinės plataus poveikio paslaugos piliečiams ir verslo atstovams:** iki 2010 m. 100 % viešųjų pirkimų bus galima vykdyti elektroniniu būdu, taip pat sutariama bendradarbiauti dėl kitų plataus poveikio paslaugų piliečiams teikimo internetu;
- 4. Pagrindinių priemonių įgyvendinimas:** šiomis priemonėmis siekiama sukurti sąlygas piliečiams ir verslo atstovams iki 2010 m. naudotis patogiai, saugiai ir suderintai patvirtinta prieiga prie viešųjų paslaugų visoje Europoje;
- 5. Dalyvavimo ir demokratiško sprendimų priėmimo skatinimas:** iki 2010 m. ketinama pateikti veiksmingų viešų diskusijų ir dalyvavimo demokratiško sprendimų priėmimo procese priemones.

Visuotinės e-valdžios koncepcija reiškia uždavinį kovoti su skaitmenine atskirtimi, spręsti su šiuo reiškiniu susijusias problemas, kai viešosios paslaugos teikiamos internetu.

Naujas galimybes įgyvendinti socialinės įtraukties politiką pasitelkus IRT ir e. vyriausybę.

Viešosios paslaugos, sukurtos pasitelkus IRT, padeda stiprinti socialinę sanglaudą ir užtikrinti, kad socialiai remtiniems žmonės kiltų mažiau kliūčių pasinaudoti teikiamomis galimybėmis. Dar reikia daug nuveikti tobulinant valdžios institucijų tinklavietes, kad jos

atitiktų e. prieinamumo gaires [34]. Naudodamiesi viešosiomis paslaugomis vartotojai ir toliau pageidaus ne tik interneto, bet ir kitų priemonių, pavyzdžiui, skaitmeninės televizijos, mobiliojo ir fiksuotojo ryšio telefono ir (arba) asmeninio aptarnavimo.

Valstybės narės įsipareigojo įgyvendinti visuotinės e-valdžios tikslą užtikrinti, kad iki 2010 m. visi piliečiai, įskaitant socialiai remtinas grupes, taptų pagrindiniais e-valdžios vartotojais, o Europos viešojo administravimo institucijos, pasitelkusios inovacinius IRT taikymo būdus, teiktų lengviau pasiekiamas ir visuomenės pasitikėjimą skatinančias viešąsias paslaugas ir informaciją, taip pat geriau informuotų apie e. vyriausybės naudą ir padėtų gerinti vartotojų įgūdžius ir teiktų paramą visiems vartotojams.

Komisija rems valstybių narių pastangas siekti šių tikslų, vadovaudamasi komunikatu dėl e. Prieinamumo [35] ir e. įtraukties darbotvarke, kurią planuojama parengti 2008 m. pagal i2010 socialinės įtraukties skatinimo naudojant IRT politiką. Remiantis šia darbotvarke, nuo 2008 m. bus imtasi konkrečių tolesnių veiksmų.

Produktyviai teikiamos paslaugos taupo laiką ir pinigus, o veiksmingos paslaugos yra naudingesnės piliečiams, verslo atstovams ir administravimo institucijoms ir atitinka penkis šio veiksmų plano tikslus. Jos naudingos trimis lygiais: a) piliečiams ir verslo atstovams; a) administravimo institucijoms; ir c) visai visuomenei ir ekonomikai.

Valstybės narės tikisi, kad e-valdžia iki 2010 m. padės užtikrinti didesnę vartotojų pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis ir žymiai sumažins administracinio darbo našumą verslo įmonėms ir piliečiams. Be to, pasitelkus naujoviškus IRT naudojimo būdus, iki 2010 m. viešasis sektorius dirbtų žymiai veiksmingiau, padidėtų skaidrumas ir atskaitomybė.

Nors dauguma uždavinių yra nacionalinio ar regionų lygio, Europos Komisija teiks paramą įgyvendinant visus penkis šio veiksmų tikslus dviejų tipų veikla: vertinimu ir dalijimusi patirtimi.

Aktualios informacijos teikimas, kiekybinis vertinimas, lyginamoji analizė [36], matavimas ir poveikio bei naudos lyginimas yra labai svarbūs e-valdžios paslaugoms populiarinti. Kuriama poveikio (naudos) matavimo sistema, kurią sudaro lyginamoji analizė naudojant bendrus rodiklius (išmatuotus nacionaliniu ar Europos lygiu) ir atvejų analize pagrįstas mokymas naudojant išmatuojamus rodiklius [37]. Taip pat kuriami ekonominiai modeliai, ir juos reikia toliau tobulinti. Jie gali būti papildoma priemonė, padėsianti nustatyti duomenų naudojimo būdus, pvz., nustatyti valdžios projekto investicijų ir produktyvumo santykį arba e-valdžios politikos bei programų poveikį BVP augimui, darbo vietų kūrimui ir socialinei sanglaudai.

Poreikis daugiau dalintis patirtimi yra plačiai pripažįstamas [38]. Šiuo tikslu įgyvendintos ir įgyvendinamos tam tikros priemonės, pavyzdžiui, e-valdžios gerosios patirties

sistema [39], e-valdžios observatorija [40], portalas „Jūsų Europa“ [41], TESTA tinklas [42] ir „vieno langelio“ muitinė [43].

Šios priemonės sukurs sąlygas rizikos pasidalijimui ir masto ekonomijai ieškant naujoviškų sprendimų ir reprodukuojamų sudedamųjų elementų inovacijai, taip pat padės dalintis gerą patirtimi. Ši veikla taip pat apima pačios Komisijos darbą e. Komisijos [44] srityje. Reikėtų daugiau naudotis EVAT naujoviškų viešųjų paslaugų rezultatais ir susieti juos su Komisijos remiama gerą patirtimi.

Trumpuoju ir vidutinės trukmės laikotarpiu pasitelkus EB programas ir nacionalinį (regioninį) finansavimą siūloma spręsti infrastruktūros paslaugų tvarumo klausimus. Taip pat reikia užtikrinti ilgalaikį tvarumą.

E-valdžios darbotvarkėje numatoma palaipsniui modernizuoti šimtus viešųjų paslaugų. Nors dauguma šių paslaugų teikiamos vietos, regiono ar nacionaliniu lygiu, kai kurios tarptautinės paslaugos yra labai svarbios piliečiams, verslui ir administravimo institucijoms ir gali tapti Europos e-valdžios pavyzdžiu. Jos taip pat padeda priimti išpareigojimus aukščiausiu lygiu ir sukurti pagrindinių priemonių, pvz., elektroninio identifikavimo ir sąveikos, poreikį, taip pat padeda įgyvendinti šio veiksmų plano tikslus. Įgyvendinant šias pavyzdines paslaugas reikia siekti išmatuojamo plačiu *naudojimu* pagrįsto poveikio, o ne tik sukurti galimybes naudotis elektroninėmis paslaugomis.

Viena iš tokių plataus poveikio paslaugų yra elektroniniai viešieji pirkimai. Valdžios sektoriaus pajamos sudaro maždaug 45 % BVP, o valstybinių valdžios institucijų pirkimai sudaro 15–20 % BVP arba 1500–2000 milijardų EUR Europoje per metus. Elektroniniai pirkimai ir elektroninės sąskaitos gali padėti sutaupyti apie 5 % visų pirkimų išlaidų ir 10 % ar daugiau sumažinti sandorio išlaidas, taigi padėtų sutaupyti dešimtis milijardų eurų per metus. Ypač MVĮ būtų lengviau dalyvauti viešuosiuose pirkimuose ir padidinti savo IRT pajėgumus, o kartu ir konkurencingumą.

Todėl pageidaujama, kad elektroninių pirkimų įdiegimo lygis būtų aukštas. Valstybės narės išpareigojo suteikti galimybes visoms viešojo administravimo institucijoms Europoje 100 % pirkimų vykdyti elektroniniu būdu (kai teisiškai leistina) ir užtikrinti, kad bent 50 % viešųjų pirkimų, kai viršijama EB ribinė suma<sup>4</sup>, iki 2010 m. būtų vykdomi elektroniniu būdu.

2006–2010 m. Komisija, bendradarbiaudama su valstybėmis narėmis, analizuos visos Europos mastu svarbias plataus poveikio paslaugas, kurios labiausiai padeda siekti Lisabonos darbotvarkės tikslų. Ypatingas dėmesys bus skiriamas piliečių mobilumą skatinančioms paslaugoms, pavyzdžiui, geresnėms darbo paieškos visoje Europoje paslaugoms, socialinės

---

<sup>4</sup> Nuo maždaug 50 000 EUR už paprastas viešąsias paslaugas iki 6 000 000 EUR už viešuosius darbus.

apsaugos paslaugoms, susijusioms su pacientų duomenų administravimu ir elektroniais receptais, išmokomis ir pensija visoje Europoje, taip pat švietimo paslaugoms, susijusioms su studijomis užsienyje. Kitos pagrindinės paslaugos, kurias reikia apsvarstyti, yra įmonių registravimas ir PVM gražinimas verslo įmonėms. Taip pat reikia pasinaudoti sąveika su Struktūriniais fondais ir vietos (regionų) plėtros teikiamomis galimybėmis.

Pirmiausia nuspręsta daugiausia dėmesio skirti tarptautinės elektroninių pirkimų sistemos įgyvendinimui. Šis darbas padės įgyvendinti 2004 m. su valstybėmis narėmis suderintą Elektroninių viešųjų pirkimų veiksmų planą [45]. Jo tikslas – padėti valstybėms narėms greičiau praktiškai įgyvendinti tarptautinius sprendimus.

2006–2010 m. su valstybėmis narėmis ketinama susitarti bendradarbiauti įgyvendinant kitas plataus poveikio e-valdžios paslaugas.

E-valdžia pasiekė kritinę ribą. Tolesnei pažangai reikia įdiegti tam tikras priemones, ypač siekiant, kad plataus poveikio paslaugos būtų veiksmingos. Sąveiką užtikrinantis prieigos prie viešųjų paslaugų elektroninio identifikavimo valdymas (eIDM), elektroninis dokumentų autentiškumo patvirtinimas ir elektroninis archyvavimas yra kritiškai svarbios įgyvendinimo priemonės.

ES valstybės narės jau pradėjo diegti eIDM siekdamos patenkinti nacionalinių tarnybų poreikius, atsižvelgdamos į kultūros tradicijas ir asmens duomenų apsaugos prioritetus. Suderintos nacionalinės asmens tapatybės kortelės gali tapti viena iš specifinių priemonių, skirtų įgyvendinti viešųjų paslaugų eIDM, tačiau šiuo klausimu šalys turės pasirinkimo laisvę. Biometrinės nacionalinės asmens tapatybės kortelės ir viešųjų paslaugų eIDM turi esminių skirtumų: nacionalinės asmens tapatybės kortelės padeda užtikrinti visuomenės saugumą, pavyzdžiui, palengvina bendrą pasienio kontrolę ir padeda kovoti su terorizmu, o viešųjų paslaugų elektroninis identifikavimas palengvina prieigą ir padeda teikti geresnes individualiems poreikiams pritaikytas paslaugas.

Valstybės narės pripažįsta eIDM svarbą siekiant užtikrinti, kad iki 2010 m. Europos piliečiai ir verslo įmonės galėtų pasinaudoti vietos, regiono ar šalies lygiu teikiamomis saugiomis ir patogiomis elektroninėmis paslaugomis, kurios atitinka duomenų apsaugos reikalavimus, ir turėtų prieigą prie viešųjų paslaugų savo ar bet kurioje kitoje valstybėje narėje.

Europos Komisija siūlo laikytis pragmatiško požiūrio į skirtingų eIDM sistemų sąveiką. Pagrindinis tikslas – gerbti skirtingus nacionalinius metodus ir sprendimus, nesukuriant kliūčių naudotis viešosiomis paslaugomis kitose šalyse.



Siekiant atnaujinti informaciją apie visuomenės nuomonę, bus svarstoma galimybė rengti platesnes viešąsias konsultacijas. Įgyvendinant eIDM galima būtų pasinaudoti elektroninio parašo technologijomis.

Elektroniniai dokumentai yra labai svarbūs daugelyje sričių, pavyzdžiui, sudarant viešųjų pirkimų sutartis, nuotoliniu būdu išduodant vaistų receptus ir išsilavinimo sertifikatus. 2006–2010 m. Komisija kartu su valstybėmis narėmis nustatys patvirtinto autentiškumo elektroninių dokumentų orientacinį pagrindą visoje ES ir parengs bei įgyvendins darbo programą, kuria siekiama glaudžiau bendradarbiauti tvarkant viešojo administravimo institucijose esančius elektroninius įrašus ir archyvus bei patvirtinant jų autentiškumą, taip pat palengvinti tarptautinę prieigą prie tokių duomenų.

Galiausiai, svarbus bendras veiksnys yra sąveikos užtikrinimas. Interoperabilios pagrindinės infrastruktūros tarnybos (pvz., siekiant užtikrinti saugų ryšį tarp administravimo institucijų ar saugią tarptautinę prieigą prie registrų), bendros specifikacijos, sąveikos gairės ir pakartotinio naudojimo programinė įranga yra plataus poveikio e-valdžios paslaugų sudedamosios dalys. Toliau dirbama siekiant priimti atnaujintą Europos sąveikumo sistemą, skatinti ir geriau informuoti apie interoperabilias e-valdžios paslaugas, grindžiamas standartais, viešomis specifikacijomis ir atviromis sąsajomis, kaip numatyta komunikate dėl sąveikos [35].

Demokratiško sprendimų priėmimo ir dalyvavimo srityje kyla keletas problemų. Visoje Europoje (neprivalomas) rinkėjų aktyvumas nacionaliniu ir Europos lygiu yra mažas. Dažnai manoma, kad sprendimų priėmimo tvarka tapo sudėtingesnė, priimant sprendimus dalyvauja daugiau šalių ir susiduria daugiau interesų, taip pat sunkiau surasti kompromisą. Piliečiai vis geriau informuojami ir nori aktyviau dalyvauti. Valdžios institucijos siekia platesnio visuotinio pritarimo viešajai politikai, kad galima būtų užtikrinti veiksmingą jos įgyvendinimą ir išvengti naujos demokratinės ir socialinės atskirties. Siekiant stiprinti Europos visuomenės sanglaudą, nepaprastai svarbu užtikrinti veiksmingesnį sprendimų priėmimą ir aktyvesnį piliečių dalyvavimą visuose demokratinio sprendimų priėmimo etapuose, taip pat ir Europos lygmeniu.

Taip pat yra naujų galimybių: visų pirma, IRT gali labai padėti daug piliečių įtraukti į viešas diskusijas ir sprendimų priėmimo procesą nuo savivaldybių iki Europos lygmens. Internetas jau padėjo sukurti naujas politinės raiškos ir viešų diskusijų formas, pavyzdžiui, interneto dienoraščius.

Šio veiksmų plano įgyvendinimas labai priklauso nuo valstybių narių ir suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo. ES lygiu veiksmų planą papildoma tam tikros

programos, pvz., MODINIS [47], eTEN [48], IST [49], IDABC [50] ir būsima CIP [51] (Konkurencingumo ir inovacijų pagrindų programa).

Atsižvelgdama į svarbų e-valdžios pogrupio, kurį sudaro nacionalinių e-valdžios iniciatyvų vadovai ir atstovai, vaidmenį, taip pat veiksmingus jų darbo metodus ir praktišką bendradarbiavimą su EVAT, Komisija, pasitarusi su valstybėmis narėmis, siūlys tęsti grupės darbą strateginiu lygiu pagal i2010 iniciatyvą.

Kad Europa būtų konkurencinga, viešojo administravimo institucijos turi būti veiksmingos ir naujoviškos. E-valdžia – raktas, padėsiantis išnaudoti viešojo sektoriaus potencialą. Veiksmų plane, kuris paskelbtas i2010 iniciatyvoje, numatytos e-valdžios ateities gairės Europoje, pagrindiniai EB programų, iniciatyvų ir politikos formavimo centrai 2006–2010 m. ir praktiniai ateities sprendimai pasitelkus planus ir strateginę stebėseną prioritetinėse srityse. Sėkmingam šio veiksmų plano įgyvendinimui būtinas visų suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas.

ES reikėjo šešerių metų, kad nuo ypatingai deklaratyvių ES politikos dokumentų, nuo sąvokų ir tikslų įvairovės būtų prieita prie konkrečių programų ir veiksmų, kurie, tikėtina, ateityje ir lems sėkmingą e-valdžios plėtrą, o tuo pačiu ir ES žinių visuomenės plėtrą.

## **2.2. Lietuvos inovacijos e-valdžios strateginiame kontekste**

Lietuvoje inovacijų politikos įgyvendinimą administruoja Ūkio ministerija bei Švietimo ir mokslo ministerija. Ūkio ministerija yra atsakinga už inovacijas versle; Švietimo ir mokslo ministerija yra atsakinga už inovacijų potencialo augimą, mokslinių tyrimų plėtrą bei dalinai už mokslo rezultatų komercializavimą.

Lietuvos inovacijų politiką yra realizuojama per šias strategijas ir programas:

- Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa
- Inovacijų versle programa 2003-2006
- Aukštųjų technologijų plėtros programa
- Ilgalaikė mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros strategija
- Lietuvos mokslo ir technologijų baltosios knygos nuostatų įgyvendinimo programa
- Prioritetinės Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros 2002–2006 metų kryptys
- Mokslo ir technologijų parkų plėtros koncepcija

Inovacijų politikos strategijos ir programos buvo suderintos su šiais valstybės dokumentais:

- Valstybės ilgalaikė raidos strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001–2004 metų programos įgyvendinimo priemonės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. spalio 4 d. nutarimu Nr. 1196
- Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija, kuriai pritarta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 12 d. nutarimu Nr. 853
- Pramonės plėtojimo vidutinės trukmės politika ir jos įgyvendinimo strategija, kuriai pritarta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. liepos 5 d. nutarimu Nr. 789
- Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga
- Europos Komisijos 2003 m. kovo 11 d. komunikatas „Inovacijų politika: atnaujinant Bendrijos požiūrį pagal Lisabonos strategiją“
- Pasaulio banko 2003 metų kovo mėnesio ataskaita „Lietuva kelyje į žinių ekonomiką“

Išvardinti teisiniai dokumentai neturi sąsajos su viešuoju administravimu. Todėl daroma išvada, jog inovacijos viešajame sektoriuje neturi strateginio pagrindo Lietuvos inovacijų politikoje.

Lietuvos nacionaliniai ir Europos Sąjungos teisės aktai, reglamentuojantys e.valdžią Lietuvoje:

1. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija [52] ir jos priemonių planas [53];
2. Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių planas;
3. Pavyzdinis savivaldybių institucijų ir įstaigų teiktinų naudojant skaitmenines technologijas viešųjų paslaugų sąrašas;
4. Europos Bendrijų Komisijos komunikatas „i2010-Europos informacinė visuomenė augimui ir užimtumui skatinti“ ir jos e. valdžios veiksmų planas.
5. Europos Parlamento ir Tarybos 2004 m. balandžio 21 d. sprendimas Nr. 2004/387/EB dėl suderinto paneuropinių e. valdžios paslaugų teikimo valstybės valdymo institucijoms, verslo subjektams ir piliečiams (IDABC);
6. Mančesterio ministrų deklaracija dėl e. valdžios

Pagrindinis yra Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija, kuria siekiama sukurti aplinką viešojo administravimo sistemos plėtrai. Šios strategijos, paremtos Europos Sąjungos rekomendacijomis, kaip tobulinti viešąjį administravimą, parengimą lėmė:

1. Poreikis įgyvendinti Valstybės ilgalaikės raidos strategijos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187, ilgalaikio valstybės raidos prioriteto „Žinių visuomenė“ vieną iš pagrindinių įgyvendinimo kryptių „Valstybės valdymas ir savivalda“ ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. kovo 18 d. nutarimo Nr. 330 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų)“ 1.6 punktu patvirtintą vieną iš strateginių tikslų (prioritetų) – plėtoti informacinę ir žinių visuomenę;
2. Didėjantys asmenų reikalavimai, kad centrinio, teritorinio ir vietinio valdymo lygiais geriau būtų sprendžiamos socialinės ir kitos jų problemos, nuolat didėjantis privataus sektoriaus vaidmuo, jo įtaka šalies ekonomikos raidai ir informacinių technologijų plėtra;
3. Poreikis didinti valstybės valdymo efektyvumą, gerinti viešųjų paslaugų kokybę diegiant šiuolaikinius vadybos metodus.

Atsižvelgiant į Europos ministrų, atsakingų už viešąjį administravimą, 2003 m. gruodžio 1 d. Romoje patvirtintą Bendradarbiavimo viešojo administravimo srityje vidutinės trukmės 2004–2005 metų programą, šios Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu ypač daug dėmesio bus skiriama šioms sritims:

- geresniam valdymui (*Better Regulation*);
- žmogiškųjų išteklių valdymui (*Human Resource Management*);
- naujovėms teikiant viešąsias paslaugas (*Innovative Public Services*);
- elektroninei valdžiai (*e-Government*).

Tikimasi, kad šios strategijos įgyvendinimas padės įtvirtinti perėmimu ir tęstinumu grindžiamą šalies socialinės ir ekonominės raidos politiką, modernizuoti ir racionalizuoti valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų struktūrą, planavimo, organizavimo ir koordinavimo ryšius, įtvirtinti patikimą veiklos kontrolės ir vidaus audito sistemą, užtikrinti optimalų įgaliojimų, kompetencijos ir atsakomybės paskirstymą centriniu, teritoriniu ir vietos savivaldos lygiais. Tobulės viešojo administravimo sprendimų dėl asmenų, kurie kreipiasi į valstybės ir savivaldybių institucijas bei įstaigas, priėmimo procedūras, bus siekiama paprasčiau teisiškai reglamentuoti verslą, sukurti profesionalią, stabilią valstybės tarnybą, gebančią tinkamai atlikti savo funkcijas, užtikrinti gerą viešųjų paslaugų kokybę. Sparti informacinės visuomenės plėtra suteiks galimybes modernizuoti valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų darbą, patį viešojo administravimo procesą, kad jis veiktų efektyviai, būtų atviras asmenims, kad būtų operatyviai reaguojama į sparčiai kintančias aplinkybes.

Viešojo administravimo sektoriaus strateginis tikslas – sukurti skaidrią, veiksmingą, orientuotą į rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimą viešojo administravimo sistemą, pagrįstą IT.

Viešojo administravimo sektoriaus tikslai:

**1. Tobulinti viešojo administravimo sistemą:**

- tobulinti valdymo institucijų sistemos sandarą ir modernizuoti jų vidines struktūras;
- supaprastinti sprendimų priėmimo procedūras;
- gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę.

**2. Tobulinti regioninio valdymo institucijų vidinę sandarą ir jų veiklą:**

- optimizuoti teritorinį valdymą.

**3. Plėtoti vietos savivaldą: vietos savivaldos lygiu sukurti veiksmingą valdymą, patogų gyventojams**

- didinti savivaldybių veiklos ir finansinį savarankiškumą, savivaldybių veiklos ir finansinio valdymo efektyvumą;
- sudaryti savivaldybėms sąlygas teikti gyventojams prieinamas geros kokybės viešąsias paslaugas;
- skatinti, kad gyvenamųjų vietovių bendruomenių atstovai aktyviau dalyvautų priimant savivaldybėse sprendimus;
- stiprinti seniūnijas vykdant vidinę savivaldybių decentralizaciją.

**4. Didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį**

- organizuoti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą;
- užtikrinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą;
- supaprastinti valstybės tarnybos procedūras ir taisykles, įgyvendinti valstybės tarnybos veiklos kontrolės sistemą;
- gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį;

**5. Tobulinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų prieinamumą, kokybę, skaidrumą ir trumpinti trukmę plačiau naudojantis patikimų informacinių technologijų galimybėmis:**

- sudaryti sąlygas, kad kuo daugiau visuomenės narių galėtų pasinaudoti informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis;
- didinti viešojo administravimo sprendimų priėmimo efektyvumą ir skaidrumą;
- teikti viešąsias paslaugas naudojant saugias informacines technologijas.

Strategija orientuota į viešųjų paslaugų kokybės tobulinimą, vartotojų pasitenkinimo didinimą, viešojo sektoriaus įvaizdžio gerinimą, veiklos efektyvumo ir skaidrumo užtikrinimą. Galima daryti išvadą, kad strategijoje mažai kalbama apie e.valdžią, kaip inovacijų viešajame sektoriuje kūrėją ir apie inovacijų plėtrą viešajame sektoriuje.

Kitas dokumentas, reguliuojantis e.valdžią - Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių plano parengtas atsižvelgiant į ES programinius dokumentus (eEuropos 20 pagrindinių viešųjų paslaugų sąrašą) bei europines paslaugas (*pan-European services*) ir kitas Lietuvos institucijų administruojamas viešąsias paslaugas, kurias institucijos planuoja perkelti į elektroninę terpę.

Lietuvos e.valdžios plėtrą reglamentuojančiame pagrindiniame dokumente – E.valdžios koncepcijoje e.valdžia siejama tik su e.paslaugų plėtra, beveik neskiriant dėmesio platesniems su e.valdžia susijusiems procesams - komunikavimo ir bendradarbiavimo tarp valdžios institucijų ir piliečių skatinimas, panaudojant IKT, viešojo administravimo struktūrų ir procedūrų reformos ir kita [54].

ES dokumente – EK komunikate “E.valdžios vaidmuo Europos ateičiai” e.valdžia suvokiama kaip visuma VA diegiamų IKT, organizacinių pokyčių bei naujų įgūdžių, kurie panaudojami tobulinant viešąsias paslaugas, demokratinius procesus ir viešąsias politikas, t.y. pateikiama platesnė e.valdžios samprata [54].

Atitinkamas ET dokumentas – Ministrų Komiteto rekomendacijų valstybėms narėms dėl e.valdžios projektas, lyginant su nagrinėtais Lietuvos bei ES dokumentais, yra gana abstraktus ir pasižymi bendro pobūdžio teiginiais; jis traktuotinas kaip iniciatyva, siekiant parodyti ET dėmesį viešajame sektoriuje vykstantiems pokyčiams, o ne kaip konkretūs ir inovatyvūs siūlymai [54].

Lyginant Lietuvos, ES ir ET dokumentuose pateikiamas e.valdžios sampratas, galima teigti, kad lietuviškuose dokumentuose e.valdžia suprantama siauriausiai, tuo tarpu ES ir ET dokumentuose, nepaisant skirtingų sąvokų (e-government, e-governance), šie procesai suvokiami plačiau, apimant ir susijusius aspektus, tokius kaip komunikavimas ir bendradarbiavimas tarp valdžios institucijų ir piliečių plėtojimas, demokratijos plėtra, regiono konkurencingumo didinimas ir kita [54].

Kita vertus, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, kaip institucija įgyvendinanti valstybės politiką viešojo administravimo srityje ir vykdanči Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo priemonių planą ir Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių planą, 2007 m. vasario 13 d. organizuotame renginyje - pristatyme „125 žingsniai tobulinant viešąjį administravimą“ [55] pateikė tokią e.valdžios sąvoką:

E. valdžia – visuma viešojo administravimo veikloje diegiamų IRT, organizacinių šios veiklos pokyčių ir naujų įgūdžių, skirtų viešosioms paslaugoms, demokratiniams procesams ir viešajai politikai tobulinti. Ir išskyrė šiuos e.valdžios tikslus:

- didinti vykdomosios valdžios sprendimų priėmimo skaidrumą;
- užtikrinti e. paslaugų prieigą;
- kokybiškiau ir efektyviau teikti visuomenei, verslo subjektams ir institucijoms viešąsias paslaugas ir informaciją jiems patogiu laiku ir būdu.

Toks konceptualus patobulinimas leidžia manyti, kad viešojo administravimo plėtros strategija Lietuvoje bus papildyta e.valdžios inovacijų skatinimo programa, nes VRM apibrėžia e.valdžią kaip viešojo sektoriaus kompleksinio tobulinimo įrankį.

### 3. E.VALDŽIOS INOVACIJŲ PRAKTINIAI ASPEKTAI

#### 3.1. E.valdžios inovacijų praktinės kryptys

Teorija leidžia suprasti e.valdžios inovacijas konceptualiaame lygyje, bet vaizdingiausiai jas apibūdina gerųjų praktikų pavyzdžiai. Šitoje dalyje bus apžvelgtos karščiausios naujovės e.valdžioje pristatytos Europos Komisijos organizuojamoje Europos e.valdžios apdovanojimų konkurse. Laimėtojai paskelbti ketvirtojoje e.valdžios ministrų konferencijoje, įvykusioje 2007 metų rugsėjį Lisabonoje, Portugalijoje, remiantis tokiomis temomis [57]:

1. Geresnės viešosios paslaugos augimui ir užimtumui;
2. Administravimo efektyvumas ir naudingumas;
3. Sanglauda ir socialinis poveikis;
4. Dalyvavimas ir skaidrumas;
5. “Žiūrovų” išrinkta nominacija.



##### 3.1.1. Geresnės viešosios paslaugos augimui ir užimtumui

Pirmosios krypties inovacijos tai tokie sprendimai, kurie koncentruojasi į rezultatų ir našumo kėlimą, skatinantys šalies plėtrą ir konkurencingumo didinimą. Tai politinių, techninių, vadybinių ir kitų sprendimų junginiai, įgalinantys valdžios ir piliečių mokymus visą gyvenimą, naujas partnerystės formas, naujų kokybiškesnių paslaugų atsiradimą ir organizacinės bei šalies kultūros kėlimą.

Šitoje nominacijoje pristatyti finalistai pateikti lentelėje.

Nr.	Sutrumpinimas	Pavadinimas	Šalis
1	<b>AdminH24</b>	Formulaire en ligne	Prancūzija
2	<b>CIRCE SRL</b>	Information Centre and Business Creation Network for Private Limited Companies	Ispanija
3	<b>EDD</b>	Évora Distrito Digital - Évora County Digital Project	Portugalija
4	<b>HoReCa1</b>	1-stop-shop for Hotel Restaurant Café licences	Niderlandai
5	<b>JCCICRABES</b>	Jekabpils City Council Information Centre's Residential and Business eServices	Latvija
6	<b>LoG-IN GH</b>	35 local governments from 3 countries sharing one GIS infrastructure	Belgija
7	<b>NPPG</b>	The National Programme of Computer Literacy (NPCL)	Čekija

2 lentelė. Nominacijos “Geresnės viešosios paslaugos augimui ir užimtumui” finalistų sąrašas [58]



Ispanų privačių ribotos atsakomybės kompanijų informavimo centras ir verslo kūrimo tinklas. **CIRCE SRL** siūlo integruotą patarimojo pobūdžio paslaugų teikimą, kuris besikūrinančioms įmonėms pirmuosius veiklos metus supaprastina administracines procedūras ir formas. Kasmet Ispanijoje steigiami apie 125 tūkstančius privačių įmonių. Projekto **CIRCE SRL** vertė – penki milijonai eurų. Jo efektyvumą ir atsipirkimą ispanai skaičiuoja paprastu būdu: prieš projektą verslininkai 8 kartus apsilankydavo pas valdininkus ir turėjo užpildyti 15 įvairių dokumentų, dabar apsilankymų skaičius sumažėjo keturiais kartais, o pildyti reikia tik vieną dokumentą.

Administracinės naštos mažinimas verslininkams ne tik taupo verslininkų ir valdžios resursus, bet ir užtikrina verslo plėtrą bei šalies konkurencingumo didinimą.

Efektyvumo didinimo vietinėje valdžioje pavyzdys yra latvių **JCCICRABES** projektas [35]. Jo siekis yra palengvinti Jekabpilio gyventojams ir verslininkams naudojimąsi vietinės valdžios teikiamomis e.paslaugomis. Šis procesas susideda iš: (1) vietinės valdžios valdininkų apmokymų, (2) Jekabpilio piliečių informavimo kampanijų, (3) e.paslaugų implementavimas be e.parašo<sup>5</sup>.

Platesnes ir naujos krypties vietinės valdžios on-line paslaugas pasiūlė Portugalija. Projektas **EDD** integruotas į miestų ir skaitmeninių regionų projektus ir turi tokius tikslus: modernizuoti vietinį viešąjį administravimą; paremti ekonominį vystymąsi; puoselėti žinių visuomenę; kovoti su info-atskirtimi. Plačios partnerystės ir viso regiono miestų dalyvavimo dėka buvo materializuota teritorinė parama ir ekonominis regiono vystymasis, sukuriant regioninį, geografinį, turizmo ir verslo įmonių tinklalapius. Gerinant santykius su piliečiais ir jų prieigą prie naujų paslaugų, buvo sukurti plačiajuosčiai tinklai, pagyventos administracinės procedūros ir įkurti miestų tinklalapiai ir on-line paslaugos.

Čekija pristatė skaitmeninės atskirties mažinimo projektą **NPPG**. Projektas buvo vystomas tris metus (2003-2006) ir jo tikslas - plataus visuomenės rato kompiuterinių ir internetinių gebėjimų ugdymas. Dviejų valandų kursai buvo pasiūlyti už 3,5 euro beveik 102 tūkstančiams žmonių. 45 proc. dalyvių buvo virš 51 metų ir 24 proc. – 51-60 metų amžiaus.

Tinklalapis [www.administration24h24.gouv.fr](http://www.administration24h24.gouv.fr) buvo sumanytas Prancūzijoje, kad suteiktų piliečiams priėjimą prie kaip įmanoma didesnio viešųjų paslaugų kiekio bet kokių laiku ir iš bet kurios vietos bei per viengubus įėjimo taškus (SEP- Single Entry Point). Portalas papildytas tinklalapiu [Online Forms](#), kuriame pateiktos valstybės patvirtintų formų

---

<sup>5</sup> Latvijoje e.parašas pilnai pristatytas 2007 metų pradžioje.

internetinės versijos. Formos gali būti pildomos ir siunčiamos apdorojimui realiuoju laiku. Tai geras e.valdžios paslaugų orientavimosi į pilietį pavyzdys.

Olandai investavo į geresnį piliečių ir verslo aptarnavimą. Prieš sukuriant **HoReCa1**, viešbučio, restorano ir kavinių licencijų ir leidimų veiklai Amsterdame gavimas buvo sudėtinga procedūra atliekama 18 olandiškų valdžios institucijų. Per universalinę parduotuvę **HoReCa1** Amsterdamo verslininkai lengvai gali sužinoti, kokių dokumentų jiems reikia ir užpildyti vienintelę formą septynioms įvairių rūšių licencijoms gauti. Paskaičiuota, jog tokia iniciatyva sutaupys 1.677.450 eurų per metus.

Belgai mano, jog administracinės veiklos supaprastinimas turi vienintelį tikslą – padaryti piliečių gyvenimą lengvesnį. Todėl bendra informacinė infrastruktūra **LoG-IN GII** yra galinga priklausanti 35 municipalinėms institucijoms iš Jungtinės Karalystės, Vokietijos ir Belgijos. Tai įgalina valdžios institucijas teikti informaciją keliais skaitmeniniais kanalais: on-line paslaugos, mobiliosios, Google žemėlapiai (Google Maps), Google tyrinėtojas (Google Exploer) ir kitais. Tokiu būdu sutaupoma 1,5 milijono eurų.

### 3.1.2. Administravimo efektyvumas ir naudingumas

Antroji kryptis – tai inovacijos, kurių dėka sumažinami kaštai, greitėja atsakymai, įgalinamas pakartotinas komponentų ir duomenų naudojimas, aukštesnis produktyvumas ir personalo mentalitetas. Išorės vartotojams jos suteikia aukštesnį pasitenkinimą, naudojantis teisingomis paslaugomis. Dar du šio tipo inovacijų naudos aspektai – geresnis politikos rėmimas ir įgyvendinimas bei geresnis resursų išdėstymas. Pagrindiniai reikalavimai, keliami šios krypties sprendimams yra orientavimasis į vartotoją, standartų naudojimas ir interoperabilumo užtikrinimas, vertikali ir horizontali kooperacija bei interesų grupių palaikymas, vadybiniai pokyčiai, lemiantys procesų optimizavimą, organizavimo technologizaciją bei kultūrinius ir požiūrio pokyčius.

Šios krypties pasekėjai pateikti lentelėje.

Nr.	Sutrumpinimas	Pavadinimas	Šalis
1	<b>DOPS</b>	Donegal Online Planning Services	Airija
2	<b>e@SY</b>	e@SY Connects - Transformational Petitioning	Jungtinė Karalystė
3	<b>eCC</b>	e-Citizen Charter	Niderlandai
4	<b>epetition</b>	ePetition	Jungtinė Karalystė

5	<b>Gencat 2.0</b>	Gencat: mass-scale deployment based on transparency and web 2.0	Ispanija
6	<b>iVote</b>	Internet voting in Estonia	Estija
7	<b>Madrid-p</b>	Madrid Participa: citizens' e-consultations in the city of Madrid	Ispanija
8	<b>MEPAeApps</b>	MEPA eApplications	Malta
9	<b>Mypage</b>	Mypage Self-service Citizen's Portal	Norvegija
10	<b>PortalU</b>	The German Environmental Information Portal - PortalU	Vokietija
11	<b>VASSI</b>	Vicky – A virtual assistant for social security in Italy	Italija
12	<b>VirtuoCity</b>	Virtual Cities ....more than thousand words	Niderlandai

3 lentelė. Nominacijos "Administravimo efektyvumas ir naudingumas" fianlistų sąrašas [58]

Airijoje projektas **DOPS** padeda Donegalo vietinei valdžiai įsisavinti tinklo technologijas informacijos apie planuojamus pareiškimus ir su jais susijusiais dokumentais teikimui; buvimo vietos per GIS tinklus nustatymui, planuojant tinklalapių tyrimus; vietinės ir nacionalinės plėtros planams skelbti; DUK (FAQ) ir bendram planuojamų procesų vadovui veikti 24/7 pagrindu. 150 tūkstančių piliečių turi naudos iš aptarnavimo, turėdami teisę žinoti ir komentuoti planuojamus veiksmus. Šios sistemos įdiegimas leido sumažinti skambučių skaičių, atsisakyti informacijos tinklalapiuose siekimo, užtikrina piliečių visuotinį informavimą.



Jungtinėje Karalystėje įgyvendintas projektas e.peticijos (**ePetitions**) įgalina piliečius sukurti ir pasirašyti peticijas asmeniniame Ministro Pirmininko tinklalapyje ir laukti atsakymo apie dominančią problemą bei jos sprendimo veiksmus tiesiogiai iš valdžios. Šios iniciatyvos dėka pradėta 8 tūkstančiai peticijų ir surinkta 4 milijonai parašų.

Anglų projektas **e@SY** aprūpina piliečius ir verslą interaktyviomis paslaugomis įvairiais efektyviais kanalais: skaitmeninė televizija, mobilieji telefonai, kioskai, žaidimų stotys ir internetas. Inicatyva veikia naujos bendros replikuojamos sąsajos, naudojamos ne tik JK, bet ir kitose ES šalyse, pagrindu. Projektas skirtas patenkinti paslaugų teikėjų, viešojo, privataus ir savanorių sektorių partnerystės reikalavimus.



E.valdžios kokybės standartus apibrėžia olandų sistema **e-Citizen Charter**. Šiuo instrumentu norima pasiekti žmonių ir valdžios suartėjimo. Projektas veikia kaip e.valdžios informavimo, paslaugų teikimo ir politinio dalyvavimo veiklos atitinkančios piliečių poreikius vertinimo vadovas.

Taip pat olandai nepamiršo ir virtualiųjų miestų. Projektas **VirtuoCity** jungia tris skirtingus virtualių išdėstymų projektus: Apeldorną, Helmondą ir Tilburgą. Internautojai gali

naršyti 3D miestuose, tikrinant ne tik jų dabartines, bet ir ateities versijas. Projektas veikia kaip įrankis teikiantis įvairią multimedijos informaciją ir geras išvalgas apie statybos planus. Be to, smalsesni naudotojai gali prašyti naujų duomenų, dalyvauti forumuose, balsuoti dėl alternatyvaus dizaino ir t.t.

**Gencat.cat** (Gencat 2.0), Katalonijos regioninės valdžios internetinis puslapis, yra radikaliai naujas e.valdžios portalo apibrėžimas. Projektas buvo vystomas skaidrumo principo pagrindu. Jis sukurtas remiantis web 2.0 paslaugų įgyvendinimu ir pritaikant paieškos variklius, RSS, viešąjį tinklą ir interakcijų platformas. Įgyvendinimas reikalavo visų departamentų, institucijų ir institutų, priklausančių Katalonijos regionui, išitraukimo ir įsipareigojimo.

Dar vienas ispanų projektas **Madrid-p**, kuri palaiko “Madrid Participa”, skirtas padidinti piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo Madrido mieste procese. Lyginant su tradicinėmis piliečių konsultavimo paslaugomis, Madrid-p metodas naudodamas saugias e.balsavimo technologijas lygiagrečiai su popieriniu kanalu leidžia miesto valdžiai atlikti patogesnes ir draugiškesnes konsultacijas. Taip išvengiama tradicinio balsavimo kaštų.

Projektas **iVote** įgalina estus balsuoti rinkimų ir referendumų metu per internetą. Jo pagrindinis tikslas praplėsti galimybes ir padidinti dalyvavimą. Anot projekto globėjų, šio projekto unikalumas dalinai slypi techniniame sprendime: bendranacionalinės nuotolinio atpažinimo sistemos, kurios pagrindas yra skaitmeninis parašas ir elektroninė ID kortelė.



Maltoje sukurta e.valdžios inovacija orientuota į efektyvumo ir skaidrumo, susijusius su leidimų plėtrai gavimu, didinimą. **MEPAeApps** paslauga leidžia klientams (dauguma iš jų Maltos architektai) matyti leidimų plėtrai prašymų pateikimo detales, pateikti prašymą ir apmokėti už leidimą on-line, siųsti/gauti korespondenciją skaitmeniniu būdu. Šis projektas apjungia skirtingas platformas ir technologijas į vieną homogeninę sistemą. 85 proc. architektų Maltoje užsiregistravo elektroniniam identifikavimui ir naudojami paslaugomis.

Inovatyvias geoerdvines paslaugas siūlo Norvegija. **Mypage** yra vartotojų apibrėžtas ir saugus piliečių portalas, kur naudotojai gali pasinaudoti viešosiomis paslaugomis vienoje vietoje. Taip pat piliečiai gali valdyti pateiktą įvairių viešojo administravimo institucijų informaciją, tobulindami skaidrumą, duomenų ir paslaugų kokybę. Projektu siekiama visas įmanomas įvairių lygių viešąsias paslaugas ikelti į portalą Mypage iki 2009 metų pabaigos.



**PortalU** – yra Vokietijos ekologijos administracijos centrinis informacinis on-line portalas. Projektą palaiko 16 federacijų ir vyriausybė. Portalas teikia piliečiams viešosios ekologinės politikos informaciją. Tai užtikrina valdžiai

skaidrumą, supažindina su ekologinėmis problemomis ir didina visuomeninį dalyvavimą aplinkos problemų sprendimo procese.

Kita inovacija yra Italijos nacionalinio visuomeninio saugumo instituto interaktyvi sistema **VASSI**, įkelta į instituto tinklo portalą tam, kad ji išplėstų galimybes efektyviam komunikavimui su piliečiais būdai. Dialogas vyksta pensijinio aprūpinimo, socialinių pašalpų ir kompensacijų piliečiams ir emigrantams, gyvenantiems Italijoje, klausimais. Projektas siūlo daugiakanalines paslaugas per tinklą ir mobilųjį telefoną, ateityje planuojama teikti ir per televiziją.

### 3.1.3. Sanglauda ir socialinis poveikis

Trečias punktas surinko inovacijas, kurios atitinka supratimą - "vartotojas yra karalius", tas, kurios skatina skaitmeninę mąstyseną. Tai tos socialinės valdžios e.paslaugos, kurios sukuria laisvas piliečių prieigas prie viešosios informacijos, kad neliktų socialinės atskirties.


Finalistai pateikti lentelėje.

Nr.	Sutrumpinimas	Pavadinimas	Šalis
1	<b>Besac.clic</b>	Besancon.clic	Prancūzija
2	<b>Connect</b>	Connect Project	Airija
3	<b>CSC-KEP</b>	Multi-channel Citizen Service Centers (CSC)	Graikija
4	<b>DLS</b>	Equal Access to Information through Digital Library Service	Danija
5	<b>eGAIANIMA</b>	eGAIANIMA, cohesion in the education: pupil, parents, teachers and administration.	Portugalija
6	<b>Infobank</b>	Multilingual Infobank (Infopankki) -website for immigrants (www.infopankki.fi)	Suomija
7	<b>UKOLM</b>	UK online centres and myguide	Jungtinė Karalystė

4 lentelė. Nominacijos "Sanglauda ir socialinis poveikis" finalistų sąrašas [58]

Siekiant piliečių IT įgūdžių tobulinimo, prancūzai sukūrė **Besancon.clic** projektą. Jo tikslas – pasiekti kuo didesnę žmonių skaičių skaitmeninės atskirties sumažinimui. Nors Besankono prioritetas yra švietimas, manoma, kad mokinių segmentas turi būti dėmesio centre. Čia jau buvo įgyvendinti tokios programos, kaip kompiuterinės įrangos pradinėms mokykloms, ligoninėms, asociacijoms, senelių namams ir kitiems. Išskyrus e.knygų ir kompiuterių platinimo trečiokams atidaromi ir punktai multimedinės prieigos kiekviename

užkampyje. Didžiausia dalis kompiuterių padovanojo privačios firmos ir taip buvo atstatytas neįgaliųjų darbininkų centras.

 Airijos pavyzdys **Connect** suteikia pietų Dublino savivaldybės gyventojams pritaikyti interneto turinį savo interesams ir poreikiams. Projektas suteikia priėjimą prie daugiau negu 130 tinklalapių. Jis vizionuoja ateitį, kur kiekvienas naudojasi internetu kaip kasdieniu įrankiu, gerinančiu gyvenimo kokybę, įgalinančiu mokymąsi visą gyvenimą, laisvalaikio praleidimo ir visuomeninės plėtros galimybė. Projektas paremtas atviro kodo ir nuosavybine programine įranga.

Viešųjų paslaugų piliečiams ir verslui universalinimas vyksta Graikijoje. Daugiakanalinė paslaugų teikimo piliečiams ir verslui sistema **CSC-KEP** siūlo interneto, telefono ir fizinio suolo (physical desk) prieigą prie Graikijos viešojo sektoriaus organizacijų informacijos. Projektas orientuotas į kiekvieną gyvenantį kiek Graikijoje, tiek ir už jos ribų nepriklausomai nuo jo skaitmeninių galimybių, socialinės orientacijos ir buvimo vietos.

Danai savo pajėgas nukreipia į inovacijų kūrimą silpnaregiams ir akliesiems. Danijos Nacionalinė Biblioteka akliesiems **DBB** teikia skaitmeninės bibliotekos paslaugas e.knygų, skaitmeninių kalbančių knygų ir Brailio medžiagos pavidalu. Procesas nuo medžiagos užsakymo per internetinę portalą E17 iki medijos pagaminimo (CD arba Brailio dokumentų, o e.knygos siunčiamos iškart) yra pilnai automatizuotas ir medžiaga pasiekia vartotojo adresu per vieną-dvi dienas. Šita 24/7 paslauga įgalina spartų bibliotekos medžiagos teikimą, užtikrinant lygias priėjimo prie informacijos galimybes.



Portugalijoje sukurtas on-line IT įrankis **eGAIANIMA**, skirtas paraginti ir palengvinti mokinių, tėvų, mokytojų ir administracijos tarpusavio sąveiką. Jo tikslas – realiuoju laiku teikti efektyvų klasės valdymą, atsiskaitymo kontrolę ir padėti tėvams įsitraukti į mokinių mokymosi proceso plėtrą. Projektas implementuotas daugiau negu 100 mokyklų viename iš Portugalijos regione, kur gyventojų skaičius yra 300 tūkst. žmonių. Projektas paskatina piliečių dalyvavimą ir pasitikėjimą viešosiomis institucijomis.

Suomiai - inovatyviausi e.valdžioje, teikia prieigas prie visko. Pavyzdžiui, jų projektas **Infobank** yra daugiakalbė tinklo paslauga nukreipta į emigrantus, gyvenančius Suomijoje, ir valdžiai, teikiančiai viešąsias paslaugas. Tinklalapio informacija išversta į 15 kalbų. Jame yra informacijai kiekvienai dienai, pavyzdžiui, sveikatos priežiūra, socialinės paslaugos, švietimas, darbas ir nuorodos į kitus tinklalapius, teikiančius išsamią informaciją. Šis nacionalinis tinklalapis buvo pradėtas 2003 metais ir turi apie 50 tūkstančių lankytojų kas mėnesį.



Jungtinės Karalystės projektas **UKOLM** yra bendruomenių ir ekonominės plėtros bei atgimimo regionų palaikymo tinklas. Jis pagerina gyvenimą ir suteikia šansą tiems, kurie yra skaitmeninės atskirties rizikos grupėje (žmonės neturintys interneto prieigos namuose ar darbe ir tie, kuriems reikalinga pagalba kompiuterio naudojimui), atskleidžiant jų IKT gebėjimus ir palengvinant prieigą prie valdžios on-line paslaugų. Iki šiol **UKOLM** yra sukūręs virš 6 tūkstančių on-line centrų.

### 3.1.4. Dalyvavimas ir skaidrumas

Ketvirtajai temai priklauso sprendimai, užtikrinantys daugiakanalinių paslaugų plėtrą, kas skatintų piliečių dalyvavimą politinių sprendimų priėmimo procesuose.

Finalistai pateikti lentelėje.

Nr.	Sutrumpinimas	Pavadinimas	Šalis
1	<b>@INPI</b>	Electronic search and filing on Portuguese IP system	Portugalija
2	<b>Bandi</b>	Online public tendering information system	Italija
3	<b>COURTDOC</b>	Electronic Document Archives of courts in Austria	Austrija
4	<b>CReP</b>	Company Registration Portal -Create Your Own Company in 12 minutes	Estija
5	<b>CSD</b>	Compensation for Sickness in Denmark	Danija
6	<b>CVI</b>	Contactpunt Vlaamse Infolijn	Belgija
7	<b>DigiD</b>	DigiD - Digital Identity in Dutch e-government services	Niderlandai
8	<b>Directgov</b>	Directgov - Transforming digital public service information	Jungtinė Karalystė
9	<b>DVDV</b>	German Administration Services Directory (Deutsches Verwaltungsdienstverzeichnis)	Vokietija
10	<b>e-CITES</b>	e-CITES: Import/export of endangered live animals, plants and products thereof	Šveicarija
11	<b>e-Depot</b>	Speed up the publication of notary acts through SOA platform	Belgija
12	<b>ELAN</b>	Electronic Conveyancing	Niderlandai
13	<b>geoNorge</b>	The Norwegian national portal for geographic and environmental information services	Norvegija
14	<b>I&amp;R animal</b>	Innovative e-Identification and Registration of farmed animals in The Netherlands	Niderlandai
15	<b>IAS</b>	Integrated Aid System	Ispanija
16	<b>IDERIOJA</b>	Spatial Data Infrastructure, Government of La Rioja (Spain)	Ispanija

17	<b>ITRIS</b>	Integrated Title Registration Information System	Airija
18	<b>LIMOSA</b>	Integrated electronic declaration and one-stop shop for foreign workers	Belgija
19	<b>MY FILE</b>	My File: consulting your personal data in the National Register	Belgija
20	<b>OLPS</b>	On Line Policy Station	Italija
21	<b>PloneGov</b>	PloneGov	Belgija
22	<b>SAMi</b>	SAM Internet - electronic application for agricultural support in Sweden	Švedija
23	<b>sdk</b>	Danish eHealth portal - sundhed.dk	Danija
24	<b>SIMAC</b>	Integral and Multi-Channel Citizen Service System	Ispanija
25	<b>SPT</b>	SPT - our future is today	Italija
26	<b>TATS</b>	Transforming Access to Services in Local Government	Jungtinė Karalystė

5 lentelė. Nominacijos „Dalyvavimas ir skaidrumas“ finalistų sąrašas [58]

Portugalijos projektas **@INPI** veikianti 24/7 režimu nemokama paslauga, garantuojanti lengvą on-line prieigą prie informacijos apie intelektualią nuosavybę. Jis užtikrina Portugalijos Pramonės Nuosavybės Biuro (Portuguese Industrial Property Office) viešąjį skaidrumą. Paslauga įgalina prašymų pildymus ir elektroninius atsiskaitymus. Tai eliminuoja fizinių kelionių kaštus, pagreitina procedūras ir supaprastina procesų srautus pramonės nuosavybės veikloje. Technologiniu požiūriu pagrindinė inovacija yra



ta, kad yra galimas paieškos įrankis, sukurtas algoritmo, įgalinančio kiekybinį fonetinio panašumo įvertinimą tekstinėje paieškoje. Šis projektas pareikalautų 4 milijonų eurų dydžio kaštų sumažinimo per metus.

Šia kryptimi ispanai siūlo tris projektus. Vienas jų **SIMAC** pritaikytas Valencijos piliečiams, kurie kontaktuoja su regioniniu administravimu užsakydami paslaugas. Jis pateikia unifikotą paslaugų katalogą, kuriame sugrupuotos informavimo apie paslaugas, elektroninių užklausų ir informacijos apie instituciją paslaugos. Projektas sumažina procedūrų laiką, efektyvina administracinius uždavinius, pagerina tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir teikia savitarnos paslaugas piliečiams. Portalas siūlo apie 300 e.paslaugų, kurių pusė reikalauja elektroninio parašo.

Kita Ispanijos e.valdžios iniciatyva yra Kantabrijos regioninės valdžios žemės ūkio fondų ir politikos vadyba. Šis įrankis surenka ir patvirtina prašymus interaktyviai per internetą, patikrinant informacijos tikslumą ir palengvinant sekančią peržiūrą, kontrolę ir apmokėjimą. Jis visiškai eliminuoja rankinio apsikeitimo duomenimis būtinybę. **IAS** paslaugos visų pirma nukreiptos į kaimo gyventojus.



Kitas Ispanijos regionas sukūrė **IDERIOJA**, kuri duoda laisvą prieigą prie kartografinės informacijos, teikiamos šio regiono valdžios tinklalapyje. Taip pat čia galima šių erdvinių duomenų integracija į viešojo administravimo aplinką.

Integruota pavadinimų registravimo informacinė sistema **ITRIS** yra nauja airių nuosavybės registravimo žinybos iniciatyva, kuri ragina pereiti nuo popierinio prie elektroninio registro (eRegistracija ir eNuosavybės perdavimas) ir remia su nuosavybe susijusių paslaugų integraciją. Taikinyis yra advokatai, teisinės agentūros, finansinės ir savivaldybių institucijos.



Belgų pasiūlyto projekto **LIMOSA** sudėtyje yra unikali Belgijos deklaracija integruota į paslaugų teikimą ir monitoringo sistemą, kuri įgalina korektišką procesų priežiūrą. Toks atvejis stimuliuoja laisvą tarnautojų ir savarankiškai dirbančių asmenų judėjimą, siekiant supaprastinti visiems dalyviams administracinę naštą. **LIMOSA** taip pat gali būti naudojama kaip universalinė parduotuvė, kur žmonės palieka savo užklausas ar deklaracijas (pvz., darbo leidimus, profesiones korteles, gyvenamos vietos leidimus ir kt.) ir automatiškai nusiųsti juos kompetetingai institucijai.

Belgijos gyventojai gali tikrinti visus duomenis, susijusius su nacionaliniu registru (gimimo liudijimus, šeimos sudėties, civilinio statuso ir t.t.). Instrumentas **My File** suteikia ne tik konsultacinio pobūdžio informaciją, bet ir leidžia atsisiųsti ar nusiųsti dokumentus. Tokiu



būdu nacionalinio registro dokumentus naudoja oficialus verslas ir nereikia jokio popierinio palaikymo. Gauti prieigą prie My File turinio naudotojas gali užsiregistruodamas su eID kortele, kurioje integruotas autentifikavimo sertifikatas ir pinkodas.

Flamandų vyriausybė naudoja **CVI** kaip daugiakanalinį informacijos teikimo piliečiams ir verslui būdą. Telefonu, e.paštu, chat'u, per portalą <http://www.vlaanderen.be> arba per skaitmeninę televiziją ir teletekstą žmonės turi priėjimą prie patikimos informacijos, interaktyvių paslaugų ir transakcijų susijusių su kasdieniu gyvenimu tokiu kaip: bukletų užsakymas, pranešti apie pamestus daiktus viešajame transporte, prašyti atnaujinti jų asmeninę mokesčių už komunalines paslaugas mokėjimo bylą.

Be to belgai įgyvendino instrumentą **e-Depot**, kuris įgalina notarų užbaigti, pasirašyti ir patvirtinti formas bei dokumentus reikalingas įmonei sukurti. Tai yra elektroninė infrastruktūra, kuri aprėpia informaciją iš mokesčių, socialinės apsaugos ir žemės registru. Projektas veikia kaip sąlyčio taškas tarp Nacionalinio registro ir Federalinių viešųjų ekonomikos ir teisingumo paslaugų, kurie tarpusavyje naudoja duomenų paieškos platformą.

*e-Depot* žymiai sumažino laiko sąnaudas verslininkams, dabar jie gali įsteigti įmonę per tris dienas (prieš tai reikėjo trijų mėnesių).



Apie 40 Belgijos, Prancūzijos, Ispanijos ir Švedijos regionų gyventojai dalyvauja projekte *PloneGov*. Juo siekiama gauti nepriklausomybę nuo IT paslaugų teikėjų, kooperavimosi būdu plečiant aplinkas ir tinklalapius savo ir savo gyventojų naudojimuisi. Strategija PloneGov didžiaja dalimi remiasi atviro kodo įrankiais – Zope ir Plone. Projekto tikėtinos naudos: padidins naudotojų poreikių pastovumą, skatins bendradarbiavimą kuriant tinklalapius, naudos pažangiausias technologijas be licencijuoto atlygio.

Italijos ekonomikos ir finansų ministerija teikia daugiakanalines paslaugas *SPT*. Jo šūkis – “mūsų ateitis yra šiandien”. Jis valdo algalapio duomenų įvedimo, spausdinimo ir pateikimo personalui procesą viešajame administravime. Sutaupyti kaštai buvo įvertinti 60 milijonų eurų.

Įdomus ir įvairialypis projektas buvo sukurtas pietiniame Italijos Tyrol krašte. *Bandi* – tai on-line paslauga, teikianti viešąją informaciją. Be visą ko, ji leidžia sudėlioti valdininkus, transliuoti pranešimus apie valdininkų užduotis, valdyti kiekvieną sutarčių sudarymo žingsnį, redaguoti publikacijas, skaidriai stebėti viešąjį administravimą ir surinkti bei įvertinti statistinius duomenis.

Skurta Italijoje policijos on-line nuovada *OLPS* siūlo bendrą informaciją ir įvairias interaktyvias galimybes. Gyventojai gali siųsti formas, palikti skundus, gauti pranešimą ir/ar ataskaitą apie nusikaltimus. Pagal autorystę tai pirmas pasaulyje tokio pobūdžio projektas.



2 pav. Italijos policijos nuovada on-line

Švedų internetas **SAMi** yra elektroninės aplinkos sistema skirta žemės ūkio palaikymui. SAMi yra lengvesnis, greitesnis, saugesnis ir linksmesnis fermeriams internetinis pasiūlymas. Be to valdžia, gaunama prašymus be klaidų, sutaupo laiko ir jėgų. Internetas sukurtas fermerių supratimo pagrindu ir gali būti naudojamas su ribotomis priegomis prie interneto. Daugelis fermerių naudoja dial-up prisijungimą. SAM internetas pripažintas ir apdovanotas GoldenLink prizų kaip geriausia ir inovatyviausia visame Švedijos viešajame sektoriuje elektroninė paslauga.

Austrija pasiūlė elektroninį sprendimą **COURTDOC** skirtą įstatyminių dokumentų archyvavimui ir suteikiantį viešosios prieigos galimybę. Taip siekiama perkelti aibę fiziškų archyvų, esančių teismų jurisdikcijoje. **COURTDOC** skatina apsisikeitimą originaliais dokumentais per internetą. Duomenys, saugomi elektroniniuose archyvuose pripažinti originaliais.

Dar vieną paslaugą verslininkams sukūrė estai. On-line paslauga **CreP**, leidžia verslininkams įregistruoti naujus juridinius asmenis per 12 minučių. Visas procesas yra bepopierinis ir pagrįstas elektroninės ID kortelės naudojimu. Portalas suteikia galimybę prašyti ankstesnės informacijos atnaujinimo.

Danijoje užsibrėžė tikslą atlaisvinti savo kompanijas nuo administracinės naštos ir aprūpinti jas geresnėmis paslaugomis. Tarnautojai, prašantys kompensacijų už laikiną nedarbingumą dėl ligos ar gimdymo, gali pasinaudoti naujai sukurtu IKT sprendimu **CSD**. Didžiuliai reikiamų kompensacijai popierių srautai labai apsunkina kompanijų ir vietinės valdžios veiklą. Todėl **CSD** leis efektyviai apdoroti pateiktus on-line prašymus saugiu ir juridiskai įteisintu būdu ir teiks geresnes paslaugas kompanijoms. Kaip rezultatas, kompanijos sutaupo 30-40 proc. laiko. Skaitmeninis sprendimas grindžiamas pažangios IKT technologijos OIO-XML standartizuotomis naudojimo schemomis, kas padidina interoperabilumą ir pakartotino duomenų naudojimo galimybę viešosioms ir privačioms organizacijoms. Efektyviausia yra tai, kad šios sistemos pagalba administravimas sutaupo nuo 13 iki 25 milijonų eurų.

**sundhed.dk**

Danijos projektas **Sundhed.dk** yra nacionalinių ir regioninių jėgų susijungimas sveikatos apsaugos ir piliečių IT sąveikos palaikymui. Visi Danijos gyventojai turi prieigą prie sundhed.dk, kur pacientai gali komunikuoti ir gauti patikimą ir atnaujintą informaciją apie savo ir savo šeimos sveikatos priežiūrą. Tai priartina sveikatos apsauga gyventojams ir daro ją atviresnę, paprastesnę. Projektas yra taiki komunikavimo ir bendradarbiavimo su sveikatos apsaugos sektoriumi revoliucija.

Pasiūlyta olandų sistema **DigiD** naudojama 220 vietinių, regioninių ir nacionalinių administracijų Niderlanduose. Ji įgalina skaitmeninį piliečių ir verslo autentifikavimą, naudojantis elektroninėmis paslaugomis. Virš 5,7 milijono žmonių turi **DigiD** prisijungimo kodą, vieną skaičių, kuris naudojamas prisijungiant prie daugelio elektroninių pasiūlymų. Mokesčių inspekcija buvo pirmoji pradėjusi naudoti **DigiD**.

## kadaster

Elektroninio nuosavybės perdavimo sistema **ELAN**, įgyvendinta Olandijoje, suteikia notarams ir teismams teisę skaitmeniškai nagrinėti teisės aktus, susijusius su nekilnojamuoju turtu kadastrais. Naudojant šią sistemą transformuojamas Olandijos žemės registras. Apie milijoną teisės aktų, svarstomų vyriausybėje, dabar yra elektroniniai, ir tai ženkliai pagreitina, palengvina ir efektyvina duomenų apdorojimą.

Pasaulyje yra daugiau negu 40 tūkstančių raguočių laikytojų, todėl Niderlandai sukūrė gyvūnų elektroninio identifikavimo ir registravimo sistemą **I&R animal**, kuri daro įvairaus pobūdžio informatyvius įrašus. Be jokių popierių fermeriai gali atlikti savo pareigas transakcijų pagalba 24 valandas per dieną. Toks inovatyvus projektas taip pat leidžia analizuoti visų kompanijų registrus elektroniniu būdu bet kuriuo metu.

Pirmaujantis britų valdžios projektas yra skaitmeninė paslauga **DirectGov**. Jo pilnas įgyvendinimas amalgamos visas viešąsias on-line paslaugas iki 2011 metų. Tokia tvarka bus uždaryta virš 550 valdžios puslapių ir informacija atsiras vienoje skaitmeninėje platformoje. Platforma siūlo piliečiams įėjimo į visas valdžios paslaugas raktą, informaciją, įrankius ir transakcijas per skaitmeninę televiziją, mobiliąsias ir tinklo technologijas.

Panašų projektą pasiūlė Jungtinės Karalystės Njuporto savivaldybė. Sistema **TATS** įgalina piliečius ir verslą prieiti prie miesto paslaugų per daugiakanalinę integruotą technologinę platformą. TATS pagrįsta sudėtinga IT sistema, leidžiančia „front“ ir „back“ ofisų paslaugų integraciją.

Vokiečiai sukūrė administravimo paslaugų direktoriją **DVDV**, kurioje įkeltas e.valdžios e.paslaugų sąrašas, paskaičiavo, kad tai nuo metų pradžios padėjo daugiau kaip 5200 vokiečių civilinės registracijos agentūrų sutaupyti virš milijono eurų per mėnesį. Direktorija sukuria saugią ir patikimą komunikavimo infrastruktūrą pagrįstą atvirais interneto protokolais.



Šveicarijoje deda akcentą ties lengvesne ir pelningesne prekyba. Internetinė sistema **e-CITIES** skirta stambioms importuojančioms / eksportuojančioms kompanijoms. Ji leidžia sumažinti leidimų gavimo laiką iki kelių valandų, sutaupyti personalo dėka ir garantuoja konvencijos CITIES, reguliuojančios tarptautinę prekybą augalais ir gyvūnais, laikymąsi.

Sistema numato daugiafunkcines paslaugas nuo popierinių prašymų iki aukštai konfidencialių duomenų valdymo ypatybių.

Norvegijos portalas *geoNorge* yra nacionalinės paskirties inovacija skirta nacionalinei geoerdvinei infrastruktūrai "Norway digital". "Norway digital" yra didelė viešojo partnerystė, apimanti visus svarbius geoerdvinės informacijos naudotojus ir gamintojus nacionaliniu, regioniniu ir vietiniu lygiais. Portalas lyg skėtis virš didelio geoerdvinių paslaugų skaičiaus, surenkantis pagrindinę informaciją ir rūšiuojantis ją tematiškai. Tokia informacija prieinama įvairioms bendruomenėms iš viešojo administravimo ir aplinkosaugos. Infrastruktūra taip pat turi vartus, skirstančius informaciją asmenims nepriklausantiems bendruomenėms.

Europos Komisija, organizuojanti e.valdžios inovacijų apdovanojimų konkursą, taip pat siekdama skatinti piliečių dalyvavimą, ragino aktyviai reikšti savo nuomonę ir balsuoti už jiems aktualius projektus, kurie bus įvardinti kaip gerosios praktikos pavyzdžiai. Todėl buvo paskalbta penktoji „Žiūrovų" išrinkta nominacija, t.y. balsavime galėjo dalyvauti visi pageidaujantys, užsiregistravę portale <http://www.epractice.eu/>, nurodydami savo vardą, pavardę, pareigas, instituciją ir pan.

### **3.2. Lietuvos inovacijų e.valdžioje apžvalga**

Valstybės mastu, anot Lietuvos inovacijų centro, centrinė inovacijų politikos ašis yra verslas ir privačios įmonės, kuriose vyksta tiek technologinės, tiek ir netechnologinės inovacijos, o valstybė, siekdama didinti konkurencingumą ir plėtoti žinių ekonomiką, turi rūpintis inovacijomis visuose ūkio sektoriuose, įskaitant tradicinę pramonę ir paslaugas [60].

Taip pat inovacijų centras pažymi, kad Lietuvoje gana aukštas mokslinių tyrimų potencialas ir išplėtotą tyrimų infrastruktūrą, kad pramonėje atsiranda vis daugiau inovatyvių technologijų, kurios skatina gamybos produktyvumą [60].

Inovacijos pramonėje yra varomos pelno siekimu, tačiau inovacijos e.valdžioje ir viešajame administravime sunku motyvuoti ir skatinti. Šiame poskyryje bus apžvelgta kokiomis kryptimis plėtojamos e.valdžios inovacijos Lietuvoje.

#### **3.2.1. Skaitmeninio turinio plėtra Lietuvoje**

Vis labiau ryškėja kokybiško skaitmeninio turinio Europoje paklausa, kuri užtikrintų subalansuotas prieigos ir naudojimo teises, plačiojoje visuomenėje. Skaitmeninis turinys svarbus tiek visuomenės piliečiams, studentams, tyrėjams, mažųjų ir vidutinių įmonių

atstovams, tiek asmenims, turintiems ypatingų poreikių, norintiems plėsti savo žinias, ar eksploatuoti skaitmeninio turinio resursus paslaugų kūrimui.

Per pastaruosius metus Lietuvoje įvyko nemažai teigiamų pokyčių sudariusių sąlygas spartesnei informacinės visuomenės plėtrai. Toliau buvo plėtojamos elektroninės valdžios paslaugos bei sudaromos palankesnės prielaidos prie šių paslaugų sąlygos. Buvo ugdoma gyventojų kompetencija ir modernizuojamas viešojo administravimo sektorius, skatinamas elektroninis verslas bei puoselėjama lietuvių kalba ir kultūra.

Skaitmeninio turinio sektoriaus dalyviai – tai turinio teikėjai (įskaitant valstybines bei privačias organizacijas ir institucijas, kuriančias, kaupiančias skaitmeninį turinį ar esančias jo savininkėmis) ir tokio turinio naudotojai (įskaitant organizacijas bei įmones, esančias galutinėmis naudotojomis, kurios pakartotinai naudojasi skaitmeniniu turiniu ir (arba) didina jo vertę). Technologijos pažanga suteikia galimybes didinti turinio vertę pateikiant jame žinias bei gerinant tinklų tarpusavio sąveiką paslaugų lygyje, o tai yra esminis dalykas skaitmeninio turinio prieigai, naudojimui bei platinimui.

Skaitmeninio turinio projektų Lietuvoje daugėja, todėl Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, siekdamas paskatinti skaitmeninio turinio kūrėjus, nuo 2005 m. rengia nacionalinį Pasaulio viršūnių apdovanojimų „Geriausio el.turinio projekto apdovanojimų“ konkursą.

Šio konkurso tikslas - atrinkti ir įvertinti geriausius šalies skaitmeninio turinio projektus bei pristatyti juos tarptautiniam Pasaulio viršūnių apdovanojimų (WSA) vertinimui.

Projektų vertinimo komisija, sudaryta iš dešimties ministerijų, universitetų, žiniasklaidos bei verslo įmonių atstovų, įvertino geriausius Lietuvos el. turinio projektus aštuoniose kategorijose. Kiekvienas projektas buvo vertinamas 100 balų sistemoje, įvertinant projektų kokybę, aktualumą ir svarbą, jo funkcionalumą, interaktyvumo lygį bei projekto indėlį plėtojant informacijos visuomenę.

Apdovanojimų kategorijos [61]:

1. **E. gebėjimai.** Projektai padedantys besimokantiems įgyti reikiamas žinias ir įgūdžius būtinus konkuruoti globalėjančiame pasaulyje; projektai, kurių pagalba sukurti interaktyvūs, personalizuoti plačiai vartojami mokymosi ištekliai, transformuojantys mokyklas, universitetus ir kitas švietimo institucijas; buriantys aktyvias e-mokymosi bendruomenes ir mokymo modelius bei sprendimus skirtus korporatyviniam mokymui, daugialypės terpės projektai.
2. **E. kultūra.** Projektai saugantys ir pristatantys kultūrinį paveldą, naudojant šiuolaikines modernias technologijas aiškiai ir informatyviai demonstruojantys kultūros vertybes.

3. **E. mokslas.** Projektai puoselėjantys bendradarbiavimą svarbiausiose mokslo šakose; pateikiantys priemonės skatinančias ir demonstruojančias mokslinę veiklą ir sudarančias sąlygas gyventojams susipažinti su šiais procesais; moksliniai projektai pateikti naujoje informacinėje aplinkoje.

4. **E. valdžia.** Viešųjų elektroninių paslaugų teikimas gyventojams; informacijos pasikeitimo ir komunikacijos paslaugų kokybės ir efektyvumo puoselėjimas valstybės ir viešojo administravimo procesuose; didesnio gyventojų dalyvavimo sprendimų priėmimo tam panaudojant ITT skatinimas.

5. **E. sveikata.** Į vartotoją orientuoto sveikatos apsaugos modelio kūrimas ir su sveikatos apsauga susijusių el. paslaugų plėtra, ITT panaudojimas sveikatos apsaugos sistemoje.

6. **E. verslas.** Projektai remiantys ir leidžiantys optimizuoti verslo procesus; naujų el. komercijos ir m-verslo modelių kūrimas verslas – verslui, verslas – vartotojui, interneto saugos ir kitose srityse; SVV paramos rinkoje projektai.

7. **E. pramogos.** Skaitmeninių pramogų produktų ir paslaugų teikimas; skaitmeninių pramogų, palaikančių įvairias pasaulio kalbas, kūrimas; projektai remiantys interaktyvių, palaikančių dauginį žaidėjų skaičių pramogų kūrimą ir sinergiją tarp analoginių ir skaitmeninių platformų.

8. **Specialioji kategorija – E. įterptis.** Visos priemonės remiančios IT integraciją ir mažiausiai išsivysčiusių šalių informacinės visuomenės plėtrą. Mažinantys skaitmeninį sklaidą ir skaitmeninio turinio spragas tarp gerai technologijomis aprūpintų ir prastai aprūpintų bendruomenių ir grupių, kaip pvz. kaimo vietovių, moterų. Skaitmeninio sklaidos mažinimo iniciatyvos, tam panaudojant daugialypės terpės privalumus.



Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. surengė jau antrąjį Pasaulio viršūnių apdovanojimų (WSA) „Geriausio el. turinio projekto apdovanojimų“ nacionalinį konkursą.

„Geriausio el. turinio projekto apdovanojimų“ konkursui buvo pateikti 21 el. turinio projektai į septynias iš aštuonių kategorijas: El. gebėjimai, El. kultūra, El. mokslas, El. valdžia, El. verslas, El. sveikata ir El. įterptis. El. pramogų kategorijoje laimėtojai neišrinkti.

Dėl teisės atstovauti Lietuvai taip pat varžėsi Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, UAB „Naujieji sprendimai“, UAB „Tiketa“, Kauno apskrities viešoji biblioteka, Vilniaus m. savivaldybės administracijos Elektroninio miesto departamentas, UAB „Strategija“, Lietuvos ryšių reguliavimo tarnyba, Muitinės departamentas prie LR finansų ministerijos ir Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka.

Nacionalinio konkurso El. gebėjimų kategorijoje nugalėtoju pripažintas UAB „Elektroninės leidybos namai“ projektas „Idomioji Lietuvos istorija nuo seniausių laikų iki mūsų dienų. Valstybė. Menas. Visuomenė.“; El. kultūros - Matematikos ir Informatikos institutas kartu su Lietuvos mokslų akademijos biblioteka bei jų projektu „Nykstantis kultūros paveldas: IT išsaugojimui, tyrimui ir intelektinės nuosavybės teisių tvarkymui“; El. mokslas - UAB „Šviesa“; El. valdžios kategorijoje – Lietuvos darbo birža www.ldb.lt, antrojoje vietoje - Vilniaus miesto savivaldybės elektroninės paslaugos www.vilnius.lt; El. sveikata - Vilniaus m. savivaldybės viešoji įstaiga Centro poliklinika www.pylimas.lt; El. verslas – UAB „Bilietai.lt“; El. įterptis – asociacijos „Langas į ateitį“ projektas „Lietuvos e. piliečio kompiuterinio raštingumo pradmenys“.

Konkurso nugalėtojai bus pristatyti WSA tarptautinei vertinimo komisijai iki 2007 m. rugpjūčio 1 d. Nugalėtojai konkuruos su 168 pasaulio šalių geriausiais skaitmeninio turinio pavyzdžiais septyniose kategorijose. Tarptautinė vertinimo komisija atrinks 40 geriausių pasaulio darbų ir 21 bus paskatintas. Projektų vertinimas vyko 2007 m. rugsėjį Zagrebe, Kroatijoje. Laimėtojai pristatyti visuomenei 2007 m. lapkritį nugalėtojų apdovanojimo ceremonijos metu.

#### **Pirmoji kategorija: El. gebėjimai**

UAB „Elektroninės leidybos namai“ projektas „*Idomioji Lietuvos istorija nuo seniausių laikų iki mūsų dienų. Valstybė. Menas. Visuomenė*“

Projekto tikslas – lakoniškai, nuosekliai ir informatyviai, naudojant "gyvosios istorijos" principus, perteikti svarbiausius, lūžinius, Lietuvos valstybingumo, meno ir visuomenės istorijos puslapius nuo seniausių laikų iki mūsų dienų.

Projekto uždaviniai:

- apibendrinti naujausią politinės Lietuvos istorijos medžiagą bendrosios Europos istorijos vyksme;
- sukurti beletrizuotus teminius pasakojimus, atskleidžiančius esminius politinės Lietuvos istorijos įvykius ir procesus bendrosios Europos istorijos vyksme;
- sukaupti ir sukurti ikonografinę Lietuvos istorijos medžiagą;
- sukurti grafinę temų/pasakojimų aplinką, juos įgarsinti (lietuvių ir anglų kalbomis);
- sukurti aiškinamąjį Lietuvos istorijos žodyną;
- sukurti grafinę ir sistemine vartotojo aplinką, nustatymų ir paieškų sistemą (lietuvių ir anglų kalbomis);
- sukurti titrų sistemą neprigirdintiems ir kurtiesiems, specializuotą tekstinę aplinką silpnaregiams.



Problema: tradicinė spausdintinė produkcija: vadovėliai, apybraižos, istorinių įvykių studijos, internetas ir elektroniniai leidiniai sukūrė milžinišką informacijos srautą, kurį darosi sunku suvaldyti besimokančiam jaunimui ar savišvieta susirūpinusiems suaugusiems. Išskyla būtinybė profesionaliai orientuoti ir patrauklia bei lengvai įsimenančia forma pateikti moksliskai apdorotą medžiagą.

### **Antroji kategorija: El. kultūra**

*Matematikos ir informatikos institutas (MII) ir Lietuvos mokslų akademijos biblioteka (LMAB) „Nykstantis kultūros paveldas: IT įrankiai jo išsaugojimui, tyrimui ir intelektinės nuosavybės teisių tvarkymui“ .*

Projekto tikslas: atlikti tiriamuosius darbus sukuriant kompiuterizuotas sistemas, jungiančias į vieningą visumą tokias Lietuvai svarbias sritis: puoselėti Lietuvos kultūrą suteikiant jai savęs išlaikymo galimybę, išsaugant turimas vertybes skaitmeninėje terpėje; ugdyti informacinėmis technologijomis grindžiamą kultūros verslą; sukurti kompiuterizuotą teisinę aplinką teisėtai multimedijos produktų panaudai.

Projekto pagrindiniai uždaviniai:

- išsaugoti trapias kultūros vertybes skaitmeninėje erdvėje, kad jos taptų šaltiniu kultūros industrijai;
- sukurti skaitmeninės saugyklos prototipą;
- sudaryti galimybę rasti reikalingas žinias, naudojantis sukurtą multimedijos duomenų bazę;
- sukauptų žinių skaida dviem būdais: interneto kanalais ir pagal individualų užsakymą atliktomis kopijomis CD-ROM'uose;
- sukurti organizacijų tinklą skaitmeninių kopijų rinkimui.

Problema: Senieji rankraščiai, saugomi atskirų atminties organizacijų archyvuose, dažniausiai labai mažai ištirti mokslininkų. Prieiga prie jų labai ribota: sunkiai pasiekiami tyrėjams, jie saugomi ypatingo režimo sąlygomis dėl savo unikalumo ir lengvai pažeidžiamos fizinės būklės.

### **Trečioji kategorija: El. mokslas**

*UAB „Šviesa“ „Gamta. Kompiuterinė Lietuvos enciklopedija“*

Projekto tikslas: pateikti visuomenei kokybiškai parengtą, populiariai parašytą ir gausiai iliustruotą enciklopediją apie Lietuvos gamtą, parodyti jos grožį, unikalumą. Pagrindiniai projekto uždaviniai – sukurti nemokamai prieinamą, informatyvų ir patrauklų internetinį tinklą, kad leidinys pasiektų kuo didesnę žmonių skaičių.

Problema – kokybiškai, sistemingai parengtos ir patraukliai pateiktos informacijos apie Lietuvos gamtą yra sunku rasti. Ši priemonė būtų labai naudinga vyresnių klasių moksleiviams rengiant savarankiškus darbus, papildomam ugdymuisi.

#### **Ketvirtoji kategorija: El. valdžia**

*Lietuvos darbo birža „Darbo rinkos bei profesinio informavimo sistema“*

Projekto tikslas: sukurti vieningą integruotą programą su visomis darbo rinkos bei profesinio informavimo funkcijomis, panaudojant interneto technologijas. Sistemą padaryti viešai prieinama.

Pagrindiniai projekto uždaviniai:

- galimybė savarankiškai ieškoti informacijos apie visos šalies laisvas darbo vietas;
- naudotis informacija apie teritorinių darbo biržų teikiamas paslaugas;
- gauti teisinę informaciją, susijusią su darbo rinka, mokymu ir įsidarbinimu;
- susipažinti su pasirinkta profesija pagal jos aprašą;
- peržiūrėti trumpą filmą, kuriame rodoma pasirinktos profesijos darbo dienos kasdienybė, tipiniai reikalavimai;
- atlikti profesijai keliamų reikalavimų testus.

Problema: decentralizuota duomenų ir programos prieiga.

#### **Penktoji kategorija: El. sveikata**

*Vilniaus miesto savivaldybės viešoji įstaiga Centro poliklinika „Všį Centro poliklinikos pagrindinės veiklos ir medicininių paslaugų gyventojams teikimo bei valdymo informacinė sistema“.*

Projekto tikslas: sukurti įstaigos medicininės veiklos valdymo informacinę sistemą; užtikrinti skaitmeninio sklauto mažinimą visuose aštuoniuose nutolusiose įstaigos pastatuose dirbantiems ir pacientus aptarnaujantiems medicinos darbuotojams; sukurti standartizuotus administracinius, projektinius, sisteminius, technologinius, programinius reikalavimus, metodikas bei programinę įrangą.

Pagrindiniai projekto uždaviniai:

- užtikrinti skaidrią pacientų registraciją;
- diegti kompiuterizuotas pacientų sveikatos monitoringo sistemas;
- mažinti ranka pildomų dokumentų aprėptis;
- valdyti ir reguliuoti padalinių veiklą sinchronizuotu režimu;
- sukurti kompiuterizuotą medicininės laboratorijos posistemę;
- įdiegti virtualų laboratorinių tyrimų duomenų apsikeitimą tarp gydymo įstaigų;
- įdiegti visų tipų vaistų receptų kompiuterizuotą išrašymą.

Problema: nėra IT infrastruktūros, IS projektinių sprendimų, trūksta šiuolaikinės vadybos ir finansavimo, kompiuterinės technikos ir t.t.

### **Šeštoji kategorija: El. verslas**

*UAB "Bilietai.lt". Elektroninis renginių bilietų platinimas*

Projekto tikslas: sudaryti sąlygas visiems pirkėjams, turintiems galimybę naudotis internetu nepriklausomai nuo jų gyvenamosios vietos ir užimtumo, įsigyti bilietus į įvairius kultūros, sporto, laisvalaikio renginius visoje Lietuvoje.

Pagrindiniai projekto uždaviniai:

- sukurti projekto funkcionalumą, kuris savo patogumu ir saugumo lygiu atitiktų Europinius standartus;
- pritaikyti užsienio ekspertų patirtį Lietuvos vartotojams;
- nuolat tobulinti sistemą, atsižvelgiant į vartotojų poreikius;
- skatinti elektroninės komercijos lygį Lietuvoje.

Problema (iki platintojo atsiradimo rinkoje): Renginių organizatoriams: išankstinis bilietų spausdinimas, privalomas jų registravimas Valstybinėje mokesčių inspekcijoje, sudėtinga logistika į prekybos vietas, ribotas potencialių pirkėjų pasiekiamumas, nėra galimybės taikyti nuolaidas, privalomas 5 metų bilietų likučių saugojimas. Bilietų pirkėjams: pirkti bilietus nepatogu, ribotas bilietų pasirinkimas į laisvas vietas, laiko gaišimas ieškant ir važiuojant pirkti bilietus.

### **Septintoji kategorija: El. įterptis**

*Asociacija "Langas į ateitį" Projektas "Lietuvos e. piliečio kompiuterinio raštingumo pradmenys".*

Projekto tikslas: tiesioginių mokymų kompiuterinėse klasėse bei viešuosiuose interneto centruose būdu suteikti kompiuterinio raštingumo pradmenų 50 000 Lietuvos gyventojų. Duomenų sistemos sukūrimo tikslas - suteikti galimybę suinteresuotiems, geografiškai nutolusiems projekto dalyviams betarpiškai skelbti, pildyti, keisti informaciją, susijusia su projektu, realiuoju laiku.

Pagrindiniai projekto uždaviniai:

- registruoti turimus resursus;
- sudarinėti mokymų tvarkaraščius;
- registruoti dalyvius į mokymus;
- padėti dėstytojams sekti egzaminavimo eigą;
- sudaryti kursų dalyviams galimybes laikyti baigiamąjį žinių įvertinimo testą;
- efektyviai koordinuoti projekto viešinimo kampaniją;
- statistikos tikslais gauti bendrinę informaciją apie kursų dalyvius.

Problema: siekiant apmokyti 50 000 šalies gyventojų būtina sukurti sistemą, kuri leistų projekto vykdytojams turėti vieningą informacinę sistemą, suteikiančią galimybę kaupti ir valdyti reikiamus duomenis.

## 4. E.VALDŽIOS INOVACIJŲ KRYPTYS IR STRATEGIJOS LIETUVOJE: TYRIMAS

### 4.1. Tyrimo metodologija

Inovacijoms tenka svarbus vaidmuo šiuolaikinėje ekonomikoje – jos didina šalies konkurencingumą. Todėl elektroninės valdžios inovacijos, jų įvertinimas ir plėtros galimybių analizė svarbi šalies konkurencingumo didinimui. Kokius bruožus e.valdžios inovacijos turi Lietuvoje, kaip jos vystomos ir kokiomis strategijomis skatinamos bus ištirta šioje dalyje.

**Tyrimo metodologija:** kokybinis empirinis tyrimas interviu su ekspertais.

Tiriant naujumą, rezultatyviausias metodas yra kokybinis empirinis tyrimas – interviu su ekspertais. Siekiant išsiaiškinti užsibrėžtus tikslus vienas jo metodų - pusiau struktūruotas interviu.

Kokybinis tyrimas buvo pasirinkta dėl dviejų priežasčių. Vienas iš tikslų yra atskleisti požiūrius, vertinimus, nustatyti sprendimų schemas, o kokybinio tyrimu metu yra galimybė giliai, holistiškai išnagrinėti probleminius klausimus. Antra, e.valdžia, jos inovacijos ir jų problematika kol kas mažai žinomas ir diskutuojamas reiškinys, todėl atlikti reprezentatyvią apklausą buvo netikslinga.

Pusiau struktūruotas interviu metodas - tai pokalbis su pašnekovu, laikantis tematinių gairių. Šiam metodui taip pat būdinga vidinė struktūra, tačiau respondentui leidžiama netrukdomai reikšti savo mintis. Interviu turinyje yra 11 klausimų 7 respondentams. Tikimasi, kad toks pokalbis su ekspertais išryškins elektroninės valdžios inovacijų kryptingumą ir strategijas. Interviu tikslas nėra pasiekti reprezentatyvią atranką, greičiau šis tyrimas suteikia galimybę giliai, visapusiškai išnagrinėti problemą.

Pusiau struktūruotas metodas buvo pasirinktas ir dėl tokių jo charakteristikų:

- Išsami informacija,
- Duomenų kokybė ir patikimumas,
- Galimas laisvas pokalbio modeliavimas,
- Užtikrinama informacijos papildymo, patikslinimo galimybė.

Interviu tipas - betarpiškas interviu su ekspertais. Pokalbis su respondentu buvo įrašomas gavus pašnekovo sutikimą, konfidencialumas garantuotas.

Interviu atliktas tokiais etapais:

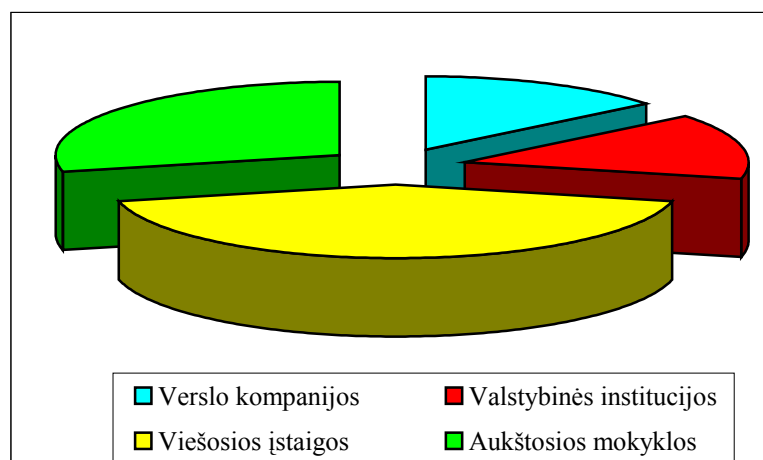
1. Respondentų atranka;
2. Interviu tematikos ir klausimų parinkimas (priedas Nr. 1);
3. Interviu įrašymas;
4. Interviu įrašų transkripcija (konfidenciali);

5. Ekspertų nuomonių apibendrinanti analizė (analizės suvestinė pateikta priede Nr. 2);
6. Rezultatų apibendrinimas / išvados

**Respondentų atranka** vyko horizontaliai, todėl tyrimo objektu pasirinkti 7 specialistai, kurie yra susiję su e.valdžios, e.paslaugų ir inovacijų plėtra bei yra kompetetingi IT srityje. Respondentai – verslo, valstybinių ir viešųjų įmonių bei aukštųjų mokyklų atstovai, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie e.valdžią, inovacijas ir jų problemas.

Organizacijos iš kurių buvo pasirinkti ekspertai:

- Vidaus reikalų ministerijos Informacinės politikos departamento E. valdžios paslaugų skyrius;
- VšĮ “Laisvosios rinkos institutas”;
- VšĮ “Lietuvos inovacijų centras”;
- VšĮ “Ryšių reguliavimo tarnyba”
- UAB “IBM Lietuva”;
- KTU Elektroninio verslo tyrimų centras;
- MRU Ekonomikos ir finansų valdymo fakulteto informatikos ir statistikos katedra;



3 pav. Ekspertų pasiskirstymo pagal organizacinę priklausomumą diagrama

Privataus, viešojo sektoriaus ir akademinio pasaulio atstovai buvo pasirinkti, norint atlikti išsamią padėties, vykdomos politikos, realizuojamų projektų, formuojamų vizijų analizę.

Taigi, tyrime dalyvavę ekspertai užtikrino profesionalią, išsamią nuomonę apie šiame darbe nagrinėjamą problemą.

Temos, kuriomis buvo vadovautasi atliekant interviu:

1. E.valdžios inovacijų apibrėžimas
2. E.valdžios inovacijų pavyzdžiai

### 3. E.valdžios instrumentai inovacijų plėtroje

Pagal temas sudarytų preliminarinių klausimų pagalba buvo atskleisti ekspertų požiūriai ir vertinimai tam tikrais informacinės e. valdžios inovacijų aspektais.

#### **Temų pagrindimas:**

“Elektroninės valdžios inovacijų apibrėžimas” – tai svarbiausia įvadinė tema, pirmas žingsnis į e.valdžios inovacijų problematikos nagrinėjimą. Kuo aiškiau apibrėžtas tiriamasis objektas, tuo efektyvesnis analizės procesas ir rezultatų interpretavimas. Šios dalies tikslas iš ekspertų e.valdžios ir inovacijų supratimo įvairovės sintezuoti konceptualų holistinį e.valdžios apibrėžimą

“Elektroninės valdžios inovacijų pavyzdžiai” skyriuje siekiama inventorizuoti inovacijas, kurios buvo sukurtos Lietuvoje įgyvendinant e.valdžios sprendimus ir kurias e.valdžios pagalba būtų galima sukurti. Tai leis nustatyti esamus inovacijų tipus bei apibrėžti sritis, kurioms e.valdžios inovacijų labiausiai trūksta. Tokiu būdu bus galima aiškiai matyti, kokiomis kryptimis vystomos ir gali būti vystomos inovacijos e.valdžioje.

“Elektroninės valdžios instrumentai inovacijų plėtroje” skyriuje bus nagrinėjami tokie poskyriai:

- *efektyvumas*, t.y. kaip e. valdžios inovacijos įtakoja ar gali įtakoti piliečių, verslo, valstybinių įstaigų veiklos kokybę;
- *įtrauktis* - kokiais būdais e.valdžios dalyviai (piliečiai, verslas, valstybinės institucijos) galėtų būti įtraukiami į inovacijų plėtrą;
- *trukdžiai*, kuriuos reikia pašalinti, siekiant skatinti e.valdžios inovacijas;
- *vertė* - kokią viešąją vertę sukuria e.valdžios inovacijos;
- *konkurencingumas* - kokia inovacija, kuriant elektroninę valdžią, padarė didžiausią poveikį visos Lietuvos plėtrai ir jos konkurencingumo didinimui;
- *technologijos* ir kokią įtaką gali turėti mobiliosios technologijos e.valdžios inovacijų plėtrai;
- *adaptavimas* - kaip greitai ir sklandžiai adaptuoti e.valdžios inovacijas institucijose;
- *partnerystė* ir kaip jos pagalba būtų galima inicijuoti e.valdžios inovacijas.

Temų ir klausimų pavyzdys ekspertams pateikiamas priede Nr. 1.

#### **4.2. Interviu su ekspertais apibendrinanti analizė**

Šiame darbe atlikta kokybinių duomenų palyginamoji analizė. Taikant šį metodą siekiama iširti visų interviu turinį, palyginti ekspertų nuomones, nustatyti tendencijas, išryškinti skirtumus ir panašumus, bei akcentuoti inovatyvias idėjas.

Analizuojant respondentų atsakymus buvo siekiama surasti kryptis, kuriomis vystomos arba gali būti vystomos elektroninės valdžios inovacijos ir kokios strategijos inovacijų plėtrai yra būtinos.

Analizės procesas buvo vykdomas lyginant visų respondentų interviu pagal temas. Šioje analizėje akcentuota ne skirtumai ir panašumai tarp skirtingų institucijų atstovų, bet nuomonių skirtumai ir panašumai tematiškai. Apibendrinančios analizės rezultatų suvestinė pateikta priede Nr. 2.

Šiame darbe tyrimas nenumato pilnos nuomonių analizės pagal jų sutapimą, pasikartojimą ir kitus statistinius rodiklius, todėl jis gali būti tęsiamas objektyvesniems rezultatams gauti.

#### 4.2.1. Elektroninės valdžios inovacijų apibrėžimas

Siekiant ištirti ir įvertinti e.valdžios inovacijų būklę Lietuvoje, identifikuoti problemas bei numatyti plėtros perspektyvas, visų pirma keliamas uždavinys išsiaiškinti, kaip ekspertai supranta e.valdžios inovacijas. Tokiu būdu apibrėžus tiriamąjį objektą, galima bus nagrinėti problemas, susijusias su inovacijų elektroninėje valdžioje skatinimu ir plėtra, taip pat nustatyti plėtros kryptys ir strategijas. Ieškodami konceptualaus e.valdžios inovacijų apibrėžimo, uždavėme tokį klausimą:

- *Kaip Jūs suprantate e.valdžios inovacijas?*

Elektroninės valdžios inovacijų apibrėžimuose vyravo supratimas, jog tai yra naujovės institucijos išorėje ir viduje sukurtos technologijų pagalba. Tačiau pabrėžiami ne tik technokratiniai naujumo aspektai, bet ir administraciniai, organizaciniai, procedūriniai. Ekspertų nuomone, naujovės gali būti ne tik naujausios valdžios teikiamos paslaugos, kurių anksčiau nebuvo, bet ir nauji netradiciniai paslaugų teikimo būdai, “nauji metodai, kurie leidžia efektyviau įgyvendinti viešojo administravimo procesą” bei “žmonių gyvenimą”, nes technologijos tai leidžia. “Inovacija e.valdžioje yra kokybinis, informacinių ir ryšių technologijų pagalba padarytas, šuolis”.

Specialistas siūlo nagrinėti valdžią kaip “besimokančią organizaciją, o e.valdžios instrumentus kaip galimybę valstybei besimokyti. Ir būtent šitoj besimokančioj organizacijoje atsiranda terpė inovatyvumui, kūrybiškumui ir naujiems sprendimams.”

Anot vieno iš ekspertų inovacijos įmanomos tik versle ir jis jas apibrėžia kaip “į rizikingus pokyčius orientuotą procesą, kurio metu žinios kultūrinėje aplinkoje paverčiamos



konkurencingais produktais/paslaugomis”. Savo nuomonę ekspertas grindžia taip, jog inovacijoms būtina rinka, nes rinka yra “trigeris, kuris jungia produktus ir procesus” ir yra “sėkmės matavimo vienetas”. Kitaip tariant, kol inovacija neparduota rinkoje, ji ne inovacija. Tačiau ekspertas sutinka, kad nagrinėjant elektroninę valdžią kaip įmonę, kurios viduje klostosi “valdžios ir piliečio sąveikos santykiai”, o jos “rinką kaip visuomeninį gyvenimą” ir piliečius kaip klientus, aišku, jog egzistuoja tam tikri pokyčių procesai, būdingi inovacijoms. Eksperto nuomone, yra dvi kategorijos: inovatyvus produktas ir inovatyvi įmonė. Bet jis abejoja, kad galima būtų pasakyti “inovatyvi valdžia” ar “inovatyvi ministerija”, nes visa jų “konstrukcija yra neinovatyvi”. Galiausiai ekspertas prieina išvadą, kad “inovacijos e.versle, ko gero, bus tas pats, kas inovacijos e.valdžioje”, tos pačios logikos, tik turint omenyje, jog “valstybė tai ne biznesas, o jeigu biznesas tai pats nuostolingiausias.” O bendrasis visų inovacijų valdžioje tikslas yra “sąveikos tarp valdymo subjektų pagerinimas”. Taip pat ekspertas pastebi, kad inovatyvios įmonės netenkina poreikių, jos formuoja tam tikrą poreikį. Apibendrinamas ekspertas siūlo apibrėžti e.valdžią kaip valdžios sąveiką su piliečiais, verslu ir kitais<sup>6</sup>, kaip sistemą, kurioje vyksta inovacijos, o jų įgyvendinimas eina per institucijas. Be to ekspertas mano, kad elektroninė terpė įgalina naujų visuomeninių formų atsiradimą, pavyzdžiui, bendruomenės.

Apibendrinant, daroma išvada, kad elektroninės valdžios inovacijos tai informacinių, ryšių technologijų pagalba padarytas valstybinės institucijos, piliečio, verslo įmonių ir kitų e.valdžios subjektų sąveikos veiklos kokybinis pokytis, kuris leidžia efektyviau administruoti viešąjį sektorių bei gerina ir lengvina prieigą prie valdžios institucijų.

#### 4.2.2. Elektroninės valdžios inovacijų pavyzdžiai

Dėl statistinių elektroninės valdžios inovacijų duomenų nebuvimo, į ekspertus kreiptasi, kad jie įvardintų, kokios inovacijos buvo padarytos Lietuvoje, įgyvendinant e.valdžios sprendimus ir kokių inovacijų Lietuvoje reikia. Taip atsivers galimybę nustatyti inovacijų e.valdžioje būklę ir tipus, identifikuoti visuomenines sritis, kur inovacijų reikia labiausiai ir kokiomis kryptimis jas reikia vystyti. Šiam tikslui pasiekti ekspertų buvo klausiama:

- *Įvardinkite inovacijas, kurios buvo sukurtos Lietuvoje įgyvendinant e.valdžios sprendimus? Kokias inovacijas e.valdžios pagalba būtų galima sukurti?*

---

<sup>6</sup> “Kiti” anot eksperto yra kitos, ne valstybinės bei ne pelno siekiančios įstaigos. Pavyzdžiui, viešosios įstaigos.

Ekspertai vieningai nurodė Valstybinės mokesčių inspekcijos pajamų mokesčio deklaravimo sistemą. Kai kurie iš ekspertų pabrėžė, kad ši “inovacija” greičiau yra geros praktikos pavyzdys sėkmingai pavykęs Lietuvoje. Anot eksperto [G] šį “inovacija” gali būti tobulinama iki “nebylaus sutikimo” stadijos, kai mokesčių mokėtojai nereikia tikrinti savo deklaruojamų duomenų, o sutikimas duodamas pagal nutylėjimą. Mokesčių deklaravimo sistema “nebylaus sutikimo” stadijoje jau “sėkmingai veikia Skandinavijos šalyse, ir būtų geras pavyzdys Lietuvai”.

Taip pat buvo paminėta: skaitmeninės laiko žymos, mobilusis ir elektroninis parašas, elektroninio tranzito ir eksporto deklaravimo sistema, elektroninių atsiskaitymų sistema, gyventojų identifikavimo elektroninėje terpėje sistema. Ekspertai mano, kad visos šios “inovacijos” gali būti tobulinamos ir toliau. Taip, pavyzdžiui, efektyvesnė elektroninio parašo atmaina būtų “PPP strategija – Public Private Partnership<sup>7</sup>”. Populiarėjantis Lietuvoje mobilusis parašas, anot specialisto “bus adaptuojamas ir naudojamas valdžios institucijose bei bus irgi inovacija.”

Visi minėti pavyzdžiai yra jau esamų pasaulyje e.valdžios sprendimų įgyvendinimas, tai yra gerųjų praktikų pavyzdžių analogai. Vienas ekspertas konstatavo, jog “Lietuvoje niekas dar nekalba apie inovacijas”. Specialisto nuomone, netgi viešai deklaruojamas, kaip Lietuvos inovacija, e.valdžios portalas tėra “nuorodų rinkinys”. Jis pabrėžia, kad “esame tame lygyje, kai bandomė atkartoti ar tiesiog perkelti į kompiuterį tai, kas yra ant popieriaus”. Ekspertų pastebėjimais, “99 procentai svetainių yra popierinio bukletų vertimas ne popieriniu”, nors atsiranda tinklalapių, kurie gali būtų “darbo vieta”, kur žmogus turi galimybę padirbėti tam tikroje sferoje.

Anot vieno respondentų sėkmingiausias Lietuvoje inovacijų elektroninėje valdžioje pavyzdys yra aljanso “Langas į ateitį” veikla, kuri nukreipta į viešųjų prieigų prie interneto steigimą, visuomenės mokymus naudotis kompiuteriais ir internetu bei skatinti e.paslaugų naudojimąsi. Sunku sutikti su ekspertu dėl tokios veiklos inovatyvumo, tačiau galima pasakyti, kad ji yra būtina, skatinant inovacijas e.valdžioje.

Dėl tokio griežto verdikto – “Lietuvoje apie inovacijas nekalbama”, galima daryti prielaidą, kad elektroninės valdžios inovacijos turi būti plėtojamos visose visuomeninio gyvenimo srityse.

---

<sup>7</sup> Public-private partnership (PPP) apibūdina valdžios paslaugas arba privataus verslo veiklą, kuri finansuojama ir valdoma pasitelkiant valdžios ir vienos ar daugiau privataus sektoriaus kompanijų. Kaitais šias schemas vadina PPP arba P3. Šaltinis: [http://www.translate.ru/text.asp#tr\\_form](http://www.translate.ru/text.asp#tr_form)

Opiausia sfera, kurioje yra didžiulis potencialas inovacijų kūrimui ir plėtrai, ekspertai įvardino sveikatos apsaugos sistemą. Šita sistema atitinka visas kategorijas, pagal kurias nustatoma būtinybė keistis ir kurti naujoves: teikiamų paslaugų visuotinumai, informacijos srautų platumas, apskaitos sudėtingumas, veiklos neefektyvumas ir daugelis kitų.

Ne mažiau svarbu sukurti "tarpžinybinį saugaus duomenų perdavimo tinklą". Tokiu būdu valstybiniai registrai sukurtų bendrą duomenų bazę bei turėtų galimybę apsieisti informaciją, nedalyvaujant e.valdžios klientams, kuriems teikiamos paslaugos.

Migracijos departamento ir savivaldybių veikla dviejų ekspertų vertinama kaip mažiausiai atitinkanti klientų poreikius ir todėl siūloma intensyviau diegti inovacijas ir į šias sritis. Taip pat paminėtas gyventojų identifikavimo ir elektroninio parašo sistemų plėtojimas, kadangi, manoma, jog jų netobulumas stabdo kitų inovacijų atsiradimą. Viena iš inovacijų, kurios reikalavo ekspertai, galėtų įsikurti viešosiose bibliotekose. Jis mano, kad nepakanka elektroninio knygų rezervavimo. Reikia išspręsti problemą su tų knygų siuntimu arba skaitymu realiuoju laiku internete. Taipogi specialistas mano, kad svarbu kurti programinę įrangą, "kuri padės įtraukti jaunus žmones ir interesų grupes į įstatymų svarstymą". Anot kito eksperto, pradėti reikia nuo bendravimo su klientais, plėtojant e.valdžios klientų informavimo sistemą.

Nors didžioji ekspertų dalis vertina inovacijas sukurtas tik globaliu mastu, tačiau minėti pavyzdžiai yra geri inovatyvumo rodikliai nacionaliniu lygiu.

Visi respondentai pabrėžia, kad investuojant į elektroninės valdžios inovatyvius projektus, reikia išsiaiškinti išorės vartotojų poreikius inovacijoms bei apskaičiuoti tų inovacijų investicijų grąžą.

Opiausia sritis, reikalaujanti inovacijų yra sveikatos apsaugos sistema.

#### 4.2.3. Elektroninės valdžios instrumentai inovacijų plėtroje

Siekiant nustatyti e.valdžios inovacijų plėtros galimybes, identifikuoti trukdžius, stabdančius inovacijų kūrimąsi, ekspertai buvo prašomi įvertinti, kaip e.valdžios instrumentai įtakoja inovacijų procesą nuo jų atsiradimo iki pilno adaptavimo institucijoje bei pateikimo klientui.

##### *a). Efektyvumas*

- *Kaip e. valdžios inovacijos įtakoja / gali įtakoti piliečių, verslo, valstybinių įstaigų veiklos kokybę?*

Kaip pagrindinius aspektus, įtakojančius piliečių, verslo ir pačių valstybinių įstaigų veiklos kokybę, didžiausia ekspertų dalis išskyrė lėšų/resursų taupymą, skaidrumo arba atvirumo užtikrinimą, korupcijos eliminavimą. Prie lėšų/resursų taupymo priskiriamos ne tik institucijų ištekliai, bet ir piliečių ir verslo atstovų, kuriems šiuolaikinėmis sąlygomis yra nemažiau svarbu ir vertinga laiko, finansų ir fizinių jėgų ekonomija.

Be abejo e.valdžios inovacijos įgalina arba priverčia laikytis skaidrios apskaitos ir atsiskaitomybės, o tai savo ruožtu užkerta kelią korupcijai.

Ekspertai pastebi, kad e.valdžios inovacijų pagalba tobulėja paslaugos, teikiamos piliečiams, verslui ir tarpinstitucinės, o tobulėjančios paslaugos supaprastina ir palengvina institucinę apskaitą ir ataskaitų pateikimą valdžios rinkėjams. Pabrėžiama valdžios institucijų susidomėjimo būtinybė “efektyvinti” savo procesus, “kelti savo kultūrą, priartėti prie žmogaus”. Valstybė privalo turėti teigiamą įvaizdį ne tik užsienio politikoje, bet ir viešai bendradarbiaujant su savo piliečiais. Kadangi elektroninė terpė įgalina naujus reiškinius, tokius kaip bendruomenių internete kūrimąsi, interesų grupių elektroninį dalyvavimą, ekspertai mano, jog valstybė skatindama elektronines inovacijas valdžioje, tuo pačiu metu skatintų gyventojų pilietiškumą.

*b). Įtrauktis*

- *Kokiais būdais e.valdžios dalyviai (piliečiai, verslas, valstybinės institucijos) galėtų būti įtraukiami į inovacijų plėtrą?*

Piliečiai ir verslas yra pagrindiniai inovacijų varikliai, nes inovacijos ir yra naujų klientų naujų poreikių tenkinimas. Kaip pastebėjo vienas ekspertas, pilietis ar verslas naudodamasis e.valdžios paslaugomis visada reikalaus jų tobulinimo ir geresnio prieinamumo prie jų. Institucijos turi suvokti, kad jos interesai yra išsiaiškinti, ko ir kaip nori klientas iš valdžios bei pritaikyti tai savo procesams. Todėl specialistai mano, kad paprasčiausias ir efektyviausias būdas e.valdžios dalyvių įtraukimo į inovacijų kūrimo procesą yra apklausa. Reikia “apklausti gyventojus, kur yra skaudžiausios vietos gauti paprastas paslaugas, įvardinant tas paslaugas”. Labai svarbu piliečius ir verslą klausti, ar juos tenkina paslaugos, kurios yra, ir ko jie dar norėtų, ko trūksta. Na ir dar, ar jie iš vis žino, kad yra tokia paslauga. Pirmiausia institucijos turi pačios analizuoti savo veiklą, pasirinkdamos sau priimtinausią būdą: apklausa, tyrimus, forumus, “brainstormingus”, diskusijas ir taip toliau.

Vienas ekspertų pabrėžia edukacijos svarbą, skatinant e.valdžios dalyvių įsitraukimą į inovacijų plėtrą. Anot jo, “turėtume skirti labai didelį dėmesį, investuoti į priešpensijinio amžiaus žmonių mokymus”, nes tai gana didelis antitechnologų bei kompiuteriškai neraštingų

žmonių segmentas. Plečiant naudojimąsi inovacijomis, skatinamas poreikio inovacijoms didėjimas.

Taip pat paminėta socialinės reklamos būtinybė. Pilietis turi matyti realią naudą, ir institucija turi surasti būdą kaip tą daryti, suteikti kokį nors “prizą”. Čia ekspertas prisimena VMI marketingo kampaniją, kuri suaktyvėja kiekvienais metais prieš mokesčių deklaravimo laikotarpį. Kaip pastebėjo daugelis specialistų mokesčių deklaravimo sistemos sėkmė yra realios naudos vartotojui davimas, t.y. permokų gražinimas. Todėl socialinis marketingas arba gyventojų informavimas žiniasklaidos priemonėmis stipriai įtakotų jų įsitraukimą į e.valdžios inovacijų plėtrą.

### *c). Trukdžiai*

- *Kokius trukdžius reikia pašalinti, siekiant skatinti e.valdžios inovacijas?*

Kiekvienas procesas ar veikla lydimi tam tikrais mažesniais ar didesniais trukdžiais. Inovatyvioje veikloje problemų atsiranda daugiau, negu kokioje nors kitoje. Tai lemia spartūs pokyčiai, rizika, didelės investicijos ir daugelis kitų aspektų. Kreipiantis į ekspertus atsakymo į pateiktą klausimą, norima identifikuoti problemas, stabdančias e.valdžios inovacijų gyvavimo ciklą.

Svarbiausiomis e.valdžios inovacijų kliūtimis du ekspertai įvardino kultūros naudotis ir poreikių kultūros nebuvimą Lietuvoje. Mūsų inovaciniai sprendiniai yra tokie ir tik tokie, koks yra kultūros lygis. Ši kultūra, anot vieno eksperto, turi būti abipusė, valdžios ir kliento. Ir reikia ne tik dviejų pusių dialogo, o “atitinkamo lygio sąveikos kultūros”. Su juo sutinka ir kitas ekspertas, sakydamas, jog vienas iš pagrindinių faktorių, “kad žmogus mokėtų ir norėtų”.

Taip pat specialistas akcentuoja valdžios institucijų organizacinę sandorą kaip inovacijų “stabdį”. Problema yra tokia, kad valdžios organizacija, o yra penki organizacijų būdai, yra pati tradiciškiausia, klasiškiausia ir biurokratiškiausia pagal apibrėžimą. Tai ten inovacijos kaip įmonėje yra baisiai sudėtingas reiškinys. Jam pritaria ir kiti ekspertai. Viena iš priežasčių trukdančių e.valdžios plėtrai, išryškėjusi po vieno iš e.valdžios tyrimų ir tą patvirtina ir pačios institucijos, yra nusistovėjusi administravimo struktūra Lietuvoje.

Vienas ekspertas įsitikinęs, kad “mes skęstame informacijos jūroje be žinių arba žinojimo”. Taigi, trūksta žinių, kompetencijos e.valdžios inovacijų srityje bei IT specialistų Lietuvoje. Taip valstybei vykdant viešuosius pirkimus inovacijoms įsigyti, kartais nėra alternatyvų, ir tenka mėgautis vieninteliu esančiu rinkoje kompetetingu subrangovu. Bet tai dar nereiškia, kad “įgyvendinimas bus kokybiškas”.

Aišku, inovacijos e.valdžioje neįmanomos be pačių technologijų. Be abejonės tam reikalui reikalinga infrastruktūra, reikalingos techninės galimybės, reikalingi produktai ir reikalinga, kad žmonės norėtų jais naudotis ir tai būtų patogu. Tačiau kitas ekspertas mano, kad problema yra tame, kad niekas “nesuka” galvos, ar tikrai reikia, koks tas efektyvumas ir naudojimas. Ir jam pritaria, kad kol kas nesimato, kad valdžios institucijos turėtų bendrą generalinį strateginį planą, kaip vystyti įvairių lygių veiksmus. Tokiems pastebėjimams pritaria ir kiti, tačiau jie siūlo turėti ne tik bendrą e.valdžios inovacijų skatinimo ir diegimo strategiją, bet ir daryti savo mini IT strategijas viduje, nustatant tikslus, kad per metus aš iš savo veiklos padarau tokią tai inovaciją, pakeičiu kažką, technologizuoju.

Vienas iš specialistų apskritai mano, jog pagrindinė inovacijų problema yra inercija. Išjudinti tą inerciją iš mirties taško gali aukščiausios grandies vadovai, kurie turi būti lyderiai, turėti charizmos ir politinės valios, nes be jų, ko gero, inovacijos gali numirti.

Be minėtų problemų ekspertai taip pat įvardino eilę kitų trukdžių: valstybinių institucijų finansiniai apribojimai, psichologinis faktorius (pokyčių baimė), tarpinstitucinio koordinavimo trukumas, orientacijos į kliento, kuriam teikiamos paslaugos stoka, per aukštas korupcijos lygis Lietuvoje, kurio “dėka” korumpuoti valdininkai nenori viešojo skaidrumo. Taip pat “sistemų standartizavimas leistų sumažinti inovacijų gamybos ir inovatyvių sistemų priežiūros kaštus”.

*d). Vertė*

- *Kokią viešąją vertę sukuria e.valdžios inovacijos?*

Kiekviena inovacija yra tam tikros vertės sukūrimas. E.valdžios plėtra yra vienas svarbių nacionalinių Lietuvos prioritetų, todėl norima sužinoti, kokia viešąją vertę inovacijų kūrimas ir diegimas e.valdžioje teikia piliečiams, verslui ir valstybei.

Aktualiausia vertybė, kurią “pagamina” e.valdžios inovacijos, yra valdžios ir piliečio kultūra. E.valdžios instrumentai tai galimybė valstybei mokytis, kelti kultūrą, ir šitoje besimokančioje organizacijoje atsiranda terpė inovatyvumui, kūrybiškumui ir naujiems sprendimams. Taip pat elektroninė terpė įgalina naujus reiškinius, kaip bendruomenes. Vienas ekspertas akcentavo bendruomenių internete kūrimosi paprastumą, juk “manualioje” valdžioje bendruomenę sukurti, reikia mitingą sušaukti. Šitas vėl gi pilietiškumą gali skatinti. Ir ne tik pilietiškumą, bet ir dalyvavimą e.valdžioje. Jam pritaria ir kitas ekspertas, sakydamas “kai žmogus atranda sau naujus informacijų šaltinius, naujas galimybes, tai yra neįkainojama vertybė”.

Vertingiausiomis viešosiomis gėrovėmis ekspertai pripažino laiko ir finansinių resursų taupymą vartotojams bei institucijoms, administracinės naštos mažinimą, korupcijos eliminavimą. Kaip buvo šnekėta anksčiau, “inovacija tai nauja kokybė”, taigi dar vieną vertės formą yra paslaugų kokybė.

*e). Konkurencingumas*

- *Kokia inovacija, kuriant elektroninę valdžią, padarė didžiausią poveikį visos Lietuvos plėtrai ir jos konkurencingumo didinimui?*

Šalies konkurencingumas reiškia šalies gerovę. Tai dar vieną viešoji vertybė, kuria reikia skatinti, ir geriausias tam būdas yra inovacijų plėtra. Konkurencingumas ne tik ūkio segmente, bet ir švietime, moksle, darbo organizavime, saugoje, valdžioje ir t.t. Taigi, įdomu, kokia inovacija, kuriant elektroninę valdžią padidino Lietuvos konkurencingumą ir skatino jis plėtrą.

Atsakydami į šį klausimą, ekspertai sutriko ir neįvardino jokios inovacijos. Tokią reakciją suprantama, jog “niekas nebandė to susiet” ir “Lietuvoje niekas dar nekalba apie inovacijas” e.valdžioje. Mažiau negu pusė respondentų vis dėlto įvardino e.balsavimą, gyventojų identifikavimą e.erdvėje, VMI pajamų deklaravimo sistemą. Tačiau, ekspertai mano, jog didelę įtaką šalies inovatyvumo plėtrai turėtų muitinių veiklos inovacijos, viešųjų bibliotekų paslaugų tobulinimas, apsikeitimo e.sąskaitomis sąsajos, savivaldybių leidimų išdavimo sistemos kūrimas. Nemažą dėmesį respondentai skyrė piliečių ir valdininkų mokymams, programų, strategijų kūrimas, darbo grupių veikla, kurios padeda suvokti, kas yra inovacija, Infobalt renginiai, kuriuose naujovės pristatomos. Jų manymu, veiksmai šita kryptimi skatintų ne tik e.valdžios paslaugų plėtrą, bet ir keltų visos šalies ekonominius rodiklius.

*f). Technologijos*

- *Kokią įtaką gali turėti mobiliosios technologijos e.valdžios inovacijų plėtrai?*

Sparti mobiliųjų technologijų Lietuvoje plėtra paskatino išsiaiškinti, ar jos galėtų įtakoti inovacijas e.valdžioje. Tuo pačiu metu norima sužinoti, kokių technologijų e.valdžiai reikia, siekiant užtikrinti jos vystymąsi.

Visų pirma ekspertai pabrėžė, jog pačios technologijos nieko neduoda, jeigu nėra naudotojo. Mes nekalbame apie geležį, bet apie technologinį sprendinį. O mobiliosios technologijos turės įtakos tik tada, kai jos bus reikalingos visiems. Be to, kol nėra paslaugų,

kurios būtinos teikti mobiliosiomis technologijomis, tol nebus ir įtakos. Vienas respondentas mano, kad ta riba, kur yra “e” ir kur yra “m”, yra sunkiai suvokiama – “m” duoda ryšį, “e” leis atlikti operaciją. Ateity tai turėtų būti pavadinama “e” ir “m” konvergencija.

Buvo paminėtos ir kitos technologijos, galinčios įgalinti e.valdžios procesų efektyvumą. Pavyzdžiui, aplinkos intelektas, “touchless card”, Multimedija ir t.t. Svarbiausia buvo pažymėta, jog reikia paskaičiuoti, kur jos būtų naudingos.

*g). Adaptavimas*

- *Ko reikia greitam ir sklandžiam e.valdžios inovacijų adaptavimui institucijose?*

Šioje dalyje bandoma nagrinėti ne technologijų adaptavimas institucijos poreikiams, bet apie kliūčių inovacijų diegimui institucijoje pašalinimą.

Kaip jau anksčiau buvo minėta, reikia ugdyti inovacijų naudojimo ir poreikio inovacijoms kultūrą. Ekspertas sutinka, kad turi būti noras keistis, viskas yra žmonėse, o technologija tik priedas. Visų pirma aukščiausio lygio vadovas privalo turėti tokį norą, žinių ir charizmą. Taigi psichologiniai ir vadybiniai aspektai, ekspertų nuomone, yra pagrindiniai ir sunkiausiai paveikiami. Tačiau kitas ekspertas siūlo tokią išeitį: peržiūrėti valdininkų kompiuterinio raštingumo ugdymo programą, kad ji skatintų ne tik pagrindinių bazinių žinių įsigijimą, bet ir inovatyvų mąstymą.

Labai svarbu daryti tyrimus e.valdžios srityje, juk niekas geriau nežino, kas vyksta pačioje institucijoje, išskyrus ją pačią”, ir tinkamai pasirinkti projektą, kuris po kelių metų nereikalautų naujų investicijų.

*h). Partnerystė*

- *Kaip būtų galima inicijuoti e.valdžios inovacijas, pasitelkiant visų e.valdžios dalyvių partnerystę?*

Partnerystė reiškia susitarimus tarp valstybinio ir privataus sektoriaus plėtojant visuomeninę infrastruktūrą, tenkinant būtinus bendruomenės poreikius ar teikiant kitas su tuo susijusias paslaugas. Partnerių dalyvavimas ir atsakomybė įgyvendinant projektus gali būti skirtinga, todėl ekspertų teirautasi, kokius partnerystės būdus, priimtinius Lietuvai, jie galėtų pasiūlyti inovacijų skatinimui.

Pirmiausias pastebėjimas buvo toks, kad partnerystė yra tada, kai mes esame lygūs. Čia negali būti jokio spaudimo ir prievartos, visi sprendimai turi būti laisvos valios be naudos siekimo. Vienintelė galima nauda bendra Lietuvos piliečių socialinė ir ekonominė gerovė.



E.valdžios projektai tiesiog reikalauja IT kompetencijos, todėl IT verslo atstovas pabrėžia, jog visi projektai, susiję su “e” negalės būti įvykdyti be kompanijų, tokių kaip mes, vietinių ar tarptautinių kompanijų, be žmonių išmanančių šitą. Tačiau reikšmingos partnerystei su valdžia gali būti tos kompanijos, kurios turi išliekamąją vertę, stabilios kompanijos, nes jų produktai įgalina daryti testinius vystymus. Geriausias partnerystės pavyzdys, ekspertų nuomone, yra aljansas “Langas į ateitį”. Pati valdžios ir verslo partnerystė yra inovatyvi veiklos forma. Taip ekspertų paminėti inovatyvus partnerystės modeliai – “Public-Private Partnership”, “Tripod Hill”, kai yra institucija- ar organizacija-forumas, kur galėtų susitikti valdžios, verslo, akademinio pasaulio atstovai. Jeigu tokia institucija galėtų pritraukti ir suvienyti žmones, kad jie pradėtų šnekėti, būtų labai geras dalykas. Taip pat partnerystė galėtų užtikrinti interoperabilumą. Labai svarbu, kad sistemos būtų suderintos su esamom technologijom, nes paslaugos turi būti prieinamos daugeliui vartotojui, turi būti užtikrinamas visuotinis prieinamumas. Partnerystės forma “valdžia-verslas” yra lengviausiai organizuojama ir atneša daugiausia rezultatų, tačiau nemažiau efektyvios tarpinstitucinė partnerystė ir partnerystė “valdžia-pilietis”. Daugelis ekspertų pabrėžia, kad reikalingas tarpinstitucinis bendravimas bei sociologinės išorės klientų apklausos. Pažangiausia apklausų atmaina, sėkmingai veikianti kai kuriose pasaulio šalyse, yra “living labs”. Tai yra miesto laboratorija, kurioje piliečių grupei duoda pasinaudoti paslauga ir ta paslauga iš karto diskutuojama ir koreguojama, ir vėl bandoma”.

### **4.3. Tyrimo išvados**

Ekspertų nuomonių apibendrinimo rezultatai parodė, kad e.valdžios inovacijos suprantamos plačiai. Ekspertų nuomone tai kokybinis šuolis visuose viešojo administravimo procesuose, back ofise ir front ofise, tai naujų viešųjų paslaugų kūrimas ir naujos piliečių įtraukimo į demokratinius procesus politikos.

Dėl globalaus e.valdžios inovacijų supratimo ekspertai įgyvendintas Lietuvoje e.valdžios iniciatyvas vadina tik gerosiomis kitų šalių praktikomis.

Opiausią reikalaujančią inovacijų visuomenės gyvenimo sritis pripažinta sveikatos apsaugos sistema. Patobulinimų reikalauja gyventojų identifikavimas, savivaldybių, viešųjų bibliotekų veiklą, elektroninių duomenų perdavimo tinklas, piliečių informavimo ir įtraukimo sistema e.erdvėje.

Siekiant efektyvinti e.valdžios dalyvių veiklą, inovacijas reikia skatinti, pašalinant eilę barjerų: organizacinių - biurokratizmo mažinimas, tradicijų kaita; administracinių - back ofiso tobulinimas, administracinės naštos mažinimas, korupcijos panaikinimas, skaidrumo užtikrinimas; finansinių - biudžeto didinimas, investicijų pritraukimas; žmoniškųjų išteklių –

kompetencijos didinimas, inovatyvaus mastymo skatinimas, pokyčių baimės eliminavimas ir t.t. Šitiems tikslams pasiekti reikalinga aukščiausios grandies vadovo lyderystė ir politinė valia bei visų e.valdžios dalyvių partnerystė.

Apibendrinta ekspertų nuomonė patvirtino šio darbo iškeltą problemą, jog e.valdžios inovacijos neturi poveikio Lietuvos plėtrai ir konkurencingumo didinimui. Todėl daroma išvada, kad inovacijos Lietuvoje vystomos nekryptingai, be aiškios generalinės strategijos. Tačiau pažangių technologijų įvairovė įgalina palankų Lietuvos inovacijų e.valdžioje kūrimąsi ir vystymąsi.

## IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje e.valdžios inovacijoms ir inovacijoms viešajame sektoriuje problematikai skiriamas per mažas dėmesys. Kadangi inovacijos yra šalies konkurencingumo didinimo veiksnys, todėl e.valdžios inovacijos - nauja, aktuali ir svarbi sritis, reikalauja daugiau mokslinio ir politinio susidomėjimo, tyrimų įvairovės, nuolatinės stebėsenos ir platesnio informacijos pateikimo.
2. Apibendrinant teorinės dalies ir empirinio tyrimo medžiagą, siūlomas toks e.valdžios inovacijų apibrėžimas: **elektroninės valdžios inovacijos - tai informacinių, ryšių technologijų pagalba padarytas valstybinės institucijos, piliečio, verslo įmonių ir kitų e.valdžios subjektų sąveikos veiklos kokybinis pokytis, kuris leidžia efektyviau administruoti viešąjį sektorių bei gerina ir lengvina prieigą prie valdžios viešųjų paslaugų.**
3. Remiantis išdėstyta teorinėje dalyje medžiaga daroma išvada, kad **e.valdžios inovacijos yra inovacijų viešajame administravime kompleksas**, nes jos turi technologinių, politinių ir koncepcijos inovacijų bruožus bei nukreiptos į jos dalyvių veiklos efektyvumą, sprendimų priėmimo skaidrumą, korupcijos eliminavimą bei didesnę piliečių įsitraukimą į demokratinius procesus; **ir inovacijų viešajame sektoriuje plėtros veiksnys**, nes e.valdžia yra viešojo administravimo transformavimo įrankis, naudojantis IKT pažangą, o norint gauti kuo didesnę naudą iš technologinės pažangos, reikia veiklos pokyčių, t.y. inovacijų.
4. Empirinis tyrimas patvirtino teorinės dalies tezę, kad **didelę įtaką e.valdžios ir viešojo sektoriaus inovacijų plėtrai turi viešojo administravimo institucijų vadovas lyderis**, turintis atitinkamą IT kompetenciją, norą tobulėti ir keistis, prisiimantis atsakomybę ir riziką bei įgaliotas šitiems veiksams.
5. E.valdžios koncepcijoje e.valdžia siejama tik su e.paslaugų plėtra, beveik neskiriant dėmesio komunikavimo bei bendradarbiavimo tarp valdžios institucijų ir piliečių inovacijų skatinimui, viešojo administravimo struktūrų ir procedūrų inovavimo. Kituose ES nagrinėtuose dokumentuose e.valdžia traktuotina kaip iniciatyva, siekiant parodyti dėmesį viešajame sektoriuje vykstantiems pokyčiams, o ne kaip konkretūs ir inovatyvūs siūlymai.
6. Lietuvos inovacijų politikoje e.valdžios inovacijos ir inovacijos viešajame sektoriuje neapibrėžiamos, o Viešojo administravimo plėtros iki 2010 strategija orientuota į viešųjų paslaugų kokybės tobulinimą, vartotojų pasitenkinimo didinimą, viešojo sektoriaus įvaizdžio gerinimą, veiklos efektyvumo ir skaidrumo užtikrinimą. Galima

daryti išvadą, kad strategijoje mažai kalbama apie e.valdžią, kaip inovacijų viešajame sektoriuje kūrėją ir apie inovacijų plėtrą viešajame sektoriuje.

7. E.valdžios inovacijų praktinių ES pavyzdžių įvairovė nusako keturias jų vystymosi kryptis: (1) geresnės viešosios paslaugos augimui ir užimtumui; (2) administravimo efektyvumas ir naudingumas; (3) sanglauda ir socialinis poveikis; (4) dalyvavimas ir skaidrumas.
8. Lietuvoje pabrėžiama elektroninio turinio plėtros būtinybė, kas skatintų inovacijas e.valdžioje tokiomis kryptimis: (1) e.gebėjimai; (2) e.kultūra; (3) e.mokslas; (4) e.valdžios paslaugos; (5) e.sveikata; (6) e.verslas; (7) e.pramogos; (8) e.įterptis.
9. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas leido daryti šias išvadas:
  - Ekspertų nuomonių apibendrinimo rezultatai parodė, kad e.valdžios inovacijos suprantamos plačiai. Ekspertų nuomone tai kokybinis šuolis vidiniuose ir išoriniuose viešojo administravimo procesuose, naujų viešųjų paslaugų kūrimas ir naujos piliečių įtraukimo į demokratinius procesus politikos.
  - Dėl globalaus e.valdžios inovacijų supratimo ekspertai įgyvendintas Lietuvoje e.valdžios iniciatyvas vadina tik gerosiomis kitų šalių praktikomis.
  - Opiausią reikalaujančią inovacijų visuomenės gyvenimo sritis pripažinta sveikatos apsaugos sistema. Patobulinimų reikalauja gyventojų identifikavimas, savivaldybių, viešųjų bibliotekų veikla, elektroninių duomenų perdavimo tinklas, piliečių informavimo ir įtraukimo sistema e.erdvėje.
  - Siekiant efektyvinti e.valdžios dalyvių veiklą, inovacijas reikia skatinti, pašalinant eilę barjerų: organizacinių - biurokratizmo mažinimas, tradicijų kaita; administracinių – vidinių procesų tobulinimas, administracinės naštos mažinimas, korupcijos panaikinimas, skaidrumo užtikrinimas; finansinių - biudžeto didinimas, investicijų pritraukimas; žmogiškųjų išteklių – kompetencijos didinimas, inovatyvaus mastymo skatinimas, pokyčių baimės eliminavimas ir t.t. Šitiems tikslams pasiekti reikalinga aukščiausios grandies vadovo lyderystė ir politinė valia bei visų e.valdžios dalyvių partnerystė.
  - Apibendrinta ekspertų nuomonė patvirtino šio darbo iškeltą problemą, jog e.valdžios inovacijos neturi didesnio poveikio Lietuvos plėtrai ir konkurencingumo didinimui. Todėl daroma išvada, kad e.valdžios inovacijos Lietuvoje vystomos gana nekryptingai, be aiškesnės generalinės strategijos. Tačiau pažangių technologijų įvairovė įgalina palankų Lietuvos inovacijų e.valdžioje kūrimąsi ir vystymąsi.



## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. Elektroninės valdžios koncepcijos įgyvendinimo priemonių planas 2006-2008 metams // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=198184](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=198184), prisijungimo laikas 2007-01-20
2. Petrauskas, R. Elektroninė demokratija. E-konspektai. MRU, EVA mag. Neak 1k. 2006 m. lapkritis 14 d.
3. Šaulauskas, M. P., Dobryninas, A., Poviliūnas, A. Viešos ir skaidrios savivaldos link // [http://www.bendruomenes.lt/downloads/projects//transparency\\_pranesimas.ppt](http://www.bendruomenes.lt/downloads/projects//transparency_pranesimas.ppt), prisijungimo laikas 2007-01-20
4. eParticipation National Initiatives // [http://ec.europa.eu/information\\_society/activities/egovernment\\_research/doc/eparticipation/national\\_eparticipation\\_initiatives.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/activities/egovernment_research/doc/eparticipation/national_eparticipation_initiatives.pdf), prisijungimo laikas 2007-01-20
5. Mintys apie e-demokratiją // [http://www.valsty.be/?name=university&do=o\\_theme&oId=1&oType=university&fld=17&id=38](http://www.valsty.be/?name=university&do=o_theme&oId=1&oType=university&fld=17&id=38), prisijungimo laikas 2007-01-20
6. Limba, T. E.valdžios paskaitos. MRU, 2006
7. Vyriausybės kancleris kviečia visuomenę teikti pasiūlymus dėl biurokratizmo mažinimo // <http://www.vyriausybe.lt/main.php?id=aktualijos/p.php&n=4279>, prisijungimo laikas 2007-01-20
8. Sorrentino, M. eGovernment Research: Time to Switch Direction // Electronic Government. Communication proceedings of the 5th international EGOV Conference 2006 Sept.4 -8.- Krakow, 2006 // A.Gronlund, H.J.Scholl, K.Andersen, M.A.Wimmer (Eds).
9. Chlivickas, E. Elektroninės valdžios projektų įgyvendinimas plėtojant viešąjį administravimą Lietuvoje. Vinis: Viešasis administravimas, 2007\*3(15)
10. Jakubavičius, A.; Strazdas, R; ir Gečas, K. Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2003
11. Mckie, S. Let innovation thrive. *Intelligent Enterprise*. San Mateo, 2004. Vol. 7.
12. Melnikas, B.; Jakubavičius, A.; ir Strazdas, R. Inovacijų vadyba. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika, 2000.
13. Valentinavičius, S. Inovacinio proceso teoriniai principai. Vilnius, 1997.
14. Vasiliauskas, A. Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija, 2002.
15. Thom, N., Ritz, A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija. V., 2004

16. Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Ruvio, A., Schwabsky, N. Innovation in the Public Sector: Concepts, Methods and Results. Publin WP 3 Brussels, 2005.
17. Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I and Røste, R. Innovation in the Public Sector. Publin. NIFU STEP, Oslo, 2005
18. Melnikas, B. Strateginiai sprendimai ir nauji iššūkiai viešajai vadybai žiniomis grindžiamoje visuomenėje. Naujoji viešoji vadyba. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2007.
19. Rubalcaba, L. Innovation as a key dimension for the public sector performance. Publin Policy Workshop Brussels, 2005
20. Civinskas, R. Piliėtis kaip klientas “naujoje viešojoje vadyboje”. Naujoji viešoji vadyba. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2007.
21. Petrauskienė, R., Raipa, A. Partnerystės principo taikymas įgyvendinant “naująją viešąją vadybą”. Naujoji viešoji vadyba. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2007.
22. Osborne, D., Gaebler, T. Reinventing Government, 1992
23. Drucker, P. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius, 2004
24. Augustinaitis, A. Informacijos visuomenės savivaldos tendencijos.  
<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/str3.html>
25. Behn, R. D. The Challenge of Evaluating M-Government, E-Government, and I-Government: What Should Be Compared With What? Kennedy School of Government, 1995
26. Europos Komisijos 2003 m. kovo 11 d. komunikatas „Inovacijų politika: atnaujinant Bendrijos požiūrį pagal Lisabonos strategiją“ // <http://www.inovacijos.lt/index.php?640683520>; Prisijungimo laikas: 2007 04 24
27. Research and innovation- investing for Growth and Employment. A common approach // <http://cordis.europa.eu/innovation/en/policy/communications/home.html>;
28. Putting knowledge into practice: A broad-based innovation strategy for EU // [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006\\_0502en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006_0502en01.pdf);
29. An innovation – friendly, modern Europe // [http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2006\\_589\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2006_589_en.pdf);
30. Konkurencingumo Europos bendrijos septintoji mokslinių tyrimų, technologijų plėtros ir demonstravimo veiklos pagrindų programa (2007–2013 m.) // <http://europa.eu/generalreport/lt/2006/rg33.htm>;
31. Lisabonos strategija // [http://eur-lex.europa.eu/lt/dossier/dossier\\_13.htm](http://eur-lex.europa.eu/lt/dossier/dossier_13.htm);
32. EK Komunikas „i2010 – Europos informacinė visuomenė augimui ir užimtumui skatinti“ // <http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/2590LT.pdf>;

33. ES valstybių narių ministrų deklaracijos Rygos deklaracija dėl e.terpties // <http://www.vrm.lt/index.php?id=850&lang=2>;
34. Viešojo sektoriaus paslaugų e. prieinamumas ES, 2005 m. lapkričio mėn. pirmininkaujančios JK ataskaita.
35. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl Komisijos komunikato Tarybai, Europos Parlamentui, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui dėl e. prieinamumo COM(2005) 425 final.
36. E. vyriausybės pagrindinių paslaugų internetu MODINIS lyginamoji analizė, 6 vertinimas (2006 m.), ir naujas bandomasis projektas dėl e. vyriausybės lyginamosios analizės rodiklių tobulinimo.
37. E. vyriausybės finansavimo, naudos ir ekonomikos MODINIS eGEP tyrimas, [http://europa.eu.int/egovernment\\_research](http://europa.eu.int/egovernment_research).
38. Ministrų deklaracija, Antroji ministrų konferencija, Komos, IT, 2003 m. liepos 7 d.; Komunikatas dėl e. vyriausybės, 2003 m. COM(2003) 567; Tarybos išvados dėl e. vyriausybės, 2003 m. gruodžio mėn.
39. E-valdžios gerosios patirties sistema // <http://egov-goodpractice.org>
40. E. vyriausybės observatorija: <http://europa.eu.int/egovo>
41. Portalas „Jūsų Europa“ // <http://europa.eu.int/youreurope>
42. TESTA tinklas // <http://europa.eu.int/idabc/en/document/2097/556>
43. „Vieno langelio“ muitinė // [http://europa.eu.int/comm/taxation\\_customs/common/publications/com\\_reports/customs/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/taxation_customs/common/publications/com_reports/customs/index_en.htm)
44. E. Komisija 2006–2010 m., efektyvumo ir skaidrumo sukūrimas, 2005 m. lapkričio 22 d.
45. COM(2004) 841; Elektroninių pirkimų sistemos teisinis pagrindas įgyvendinant direktyvas 2004/18/EB ir 2004/17/EB.
46. 2005 m. spalio–gruodžio mėn. Informacinės visuomenės ir žiniasklaidos GD apklausa internete.
47. Programa MODINIS // [http://europa.eu.int/information\\_society/europe/2005/all\\_about/modinis/](http://europa.eu.int/information_society/europe/2005/all_about/modinis/)
48. Programa eTEN // [http://europa.eu.int/information\\_society/activities/eten/](http://europa.eu.int/information_society/activities/eten/)
49. Programa IST // <http://www.cordis.lu/ist/>
50. Programa IDABC // <http://europa.eu.int/idabc/>
51. Programa CIP // [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/cip/](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/cip/);



52. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija // [http://www.vrm.lt/uploads/media/VA\\_Strategija\\_01.doc](http://www.vrm.lt/uploads/media/VA_Strategija_01.doc);
53. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo planas // [http://www.vrm.lt/uploads/media/VA\\_Priemoniu\\_planas.doc](http://www.vrm.lt/uploads/media/VA_Priemoniu_planas.doc);
54. Žilionienė, I. Elektroninės valdžios plėtros planavimas: svarbiausių dokumentų apžvalga. Viešoji politika ir administravimas Nr. 10, MRU 2004 Europos Komisija, eEurope 2005, [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/2005/all\\_about/egovernment/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/2005/all_about/egovernment/index_en.htm)
55. 125 žingsniai tobulinant viešąjį administravimą: LR VMI // <http://www.vrm.lt/index.php?id=845>, prisijungimo laikas 2007-12-22
56. Informacinės visuomenės plėtros nacionalinės strategijos metmenys. “Lietuva – globalių galimybių šalis”, 2001. <http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0040154.pdf>
57. E.valdžios inovacijų pavyzdžiai // <http://www.megovconf-lisbon.gov.pt/images/stories/media1330.pdf> // prisijungimo laikas: 2007 m. gruodžio 18 d.
58. E.valdžios inovacijų pavyzdžiai // [http://www.epractice.eu/files/media/present\\_wk/27/theme1/eGov2007\\_00222.pdf](http://www.epractice.eu/files/media/present_wk/27/theme1/eGov2007_00222.pdf);
59. <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10144371>, prisijungimo laikas 2007 m. gruodžio 20 d.
60. E Gečas, K., Jakubavičius, A., Keraminas, A. Inovacijų plėtra Lietuvoje įgyja pagreitį.
61. E.valdžios apdovanojimai // <http://www.ivpk.lt/main.php?cat=66>, prisijungimo laikas 2007 m. gruodžio 20 d.

## SANTRAUKA

**Darbo tema:** “Elektroninės valdžios inovacijos: kryptys ir strategijos”. (2007 m., darbo vadovas – prof. dr. R. Petrauskas)

**Raktiniai žodžiai:** e.valdžia, inovacijos, informacinės technologijos, viešasis sektorius, gerosios praktikos pavyzdžiai, viešojo ir privataus sektorių partnerystė.

**Santraukos turinys:** Inovacijos yra svarbus šalies, regiono, organizacijos plėtros ir konkurencingumo didinimo veiksnys šiuolaikinėje ekonomikoje. E.valdžios inovacijos iš vienos pusės yra viešojo sektoriaus tobulinimo ir plėtros variklis, iš kitos – procesas, reikalaujantis aukšto lygio kompetencijos, investicijų ir politinės valios. Šiai problemai atskleisti buvo atlikta literatūros, teisinių dokumentų, vykdomų projektų analizė bei kokybinė ekspertų apklausa. Išanalizavus e.valdžios ir inovacijų sampratą, inovatyvų procesą viešajame sektoriuje konstruojančius veiksnius, e.valdžios inovacijų praktines kryptis ir strateginius ES ir Lietuvos prioritetus inovacijų e.valdžioje politikoje, interpretuotas e.valdžios inovacijų apibrėžimas, nustatytos vystymosi tendencijos ir strategijos, skatinančios e.valdžios inovacijų plėtrą.

Magistrinio darbo tema – e.valdžios inovacijos: kryptys ir strategijos. Vis didesnė įtaka šiuolaikinei ekonomikai įgauna inovacijos. Inovacijos versle plačiai nagrinėjamos daugelio autorių, tačiau inovacijoms viešajame sektoriuje skiriamas dėmesys yra per mažas. Kadangi e.valdžios inovacijos mokslinėje literatūroje neturi apibrėžimo, vadovaujantis e.valdžios ir inovacijų sąvokomis buvo interpretuota kas yra inovacijos e.valdžioje.

E.valdžios inovacijos yra apibrėžtos jų praktiniu įgyvendinimu, todėl norint nustatyti jų plėtros kryptis darbe buvo apžvelgta ir analizuota e.valdžios gerųjų praktikų pavyzdžiai ES ir Lietuvoje.

Ieškant politinio e.valdžios inovacijų palaikymo, buvo nagrinėjami ES teisės aktai, reglamentuojantis e.valdžios koncepciją bei inovacijų politiką. Rezultatai buvo palyginti su esama strategine e.valdžios ir inovacijų padėtimi Lietuvoje.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai leido padaryti šias išvadas: e.valdžios inovacijos Lietuvoje suprantamos plačiai, bet vertinamos tik globaliu mastu sukurtos iniciatyvas, todėl nacionaliniai e.valdžios projektai vadinami jau esamais gerųjų praktikų pavyzdžiais; e.valdžios inovacijų skatinimui reikalinga strategija ir politinės programos; reikia pašalinti aibę socialinių, struktūrinių, administracinių ir psichologinių barjerų, užtikrinant e.valdžios inovacijų plėtrą; e.valdžios inovacijų augimui svarbią įtaką turi viešojo ir privataus sektorių partnerystė.

## SUMMARY

**MASTER DEGREE THESIS:** “E-governance innovations: trends and strategies” (2007, Supervisor: Dr. R. Petrauskas).

**KEYWORDS:** e-governance, innovations, information technology, public sector, e-gov best practice, public - private partnership.

**CONTENTS OF SUMMARY:** Innovations are important for country, region and organization competitiveness growth in nowadays economic. E-gov innovations on one hand are a driver of public sector improvement and development, in other hand it is a process, which expect high competence, investments and political power. In order to disclose the topic of the paper, the analysis of literary sources, legal documents, projects under implementation was carried out and qualitative questionnaire of experts was done. Having analysed the concepts of e-gov and innovation, factors constructing innovative process in public sector, trends of e-gov innovations in practice and priorities of EU and Lithuania’s strategy and policy, the definition of e-gov innovation was interpreted, the trends for development and the strategies for e-gov innovation promotion were identified.

The topic of the master’s degree thesis is e-governance innovations: trends and strategies. Innovations are becoming more influential for nowadays economic. Business innovations are wide analysed by many authors, however the concentration of innovations in public sector is not enough. Therefore e-gov innovations have no definitions in scholars’ papers, following e-gov and innovation concept the e-gov definition was interpreted.

E-gov innovations are described by its practical implementation, that why in order to identify its development trends the paper has overlooked and analysed the best e-gov practices as in EU so in Lithuania.

Looking for political promotion for e-gov innovations in the paper were examines EU statements, which regulate the concept of e-gov and innovations policy. The results were compared with present situation in Lithuania.

The analysis of the research resulted in the following conclusions: e-gov innovations are understood broadly, but appreciated globally made innovations only, therefore national e-gov projects are called as existing best e-gov practices; encouraging e-gov innovations required strategy and political programs; it is necessary to eliminate a lot of social, structural, administration and psychological barriers, in order to ensure the development of e-gov innovations; the growth of e-gov innovations is mainly influenced by public – private partnership.

**INTERVIU KLAUSIMAI**

ELEKTRONINĖS VALDŽIOS INOVACIJŲ APIBRĖŽIMAS

K1: Kaip Jūs suprantate e.valdžios inovacijas?

ELEKTRONINĖS VALDŽIOS INOVACIJŲ PAVYZDŽIAI

K2: Įvardinkite inovacijas, kurios buvo sukurtos Lietuvoje įgyvendinant e.valdžios sprendimus?

K3: Kokias inovacijas e.valdžios pagalba būtų galima sukurti?

ELEKTRONINĖS VALDŽIOS INSTRUMENTAI INOVACIJŲ PLĖTROJE:

*Efektyvumas*

K4: Kaip e. valdžios inovacijos įtakoja / gali įtakoti piliečių, verslo, valstybinių įstaigų veiklos kokybę?

*Įtrauktis*

K5: Kokiais būdais e.valdžios dalyviai (piliečiai, verslas, valstybinės institucijos) galėtų būti įtraukiami į inovacijų plėtrą?

*Trukdžiai*

K6: Kokius trukdžius reikia pašalinti, siekiant skatinti e.valdžios inovacijas?

*Vertė*

K7: Kokią viešąją vertę sukuria e.valdžios inovacijos?

*Konkurencingumas*

K8: Kokia inovacija, kuriant elektroninę valdžią, padarė didžiausią poveikį visos Lietuvos plėtrai ir jos konkurencingumo didinimui?

*Technologijos*

K9: Kokią įtaką gali turėti mobiliosios technologijos e.valdžios inovacijų plėtrai?

K10: Ko reikia greitam ir sklandžiam e.valdžios inovacijų adaptavimui institucijose?

K11: Kaip būtų galima inicijuoti e.valdžios inovacijas, pasitelkiant visų e.valdžios dalyvių partnerystę?

## INTERVIU ANALIZĖS SUVESTINĖ

**1 lentelė.** Respondentų nuomonių suvestinė: *“Elektroninės valdžios inovacijų apibrėžimas”*

PAGRINDINĖS MINTYS	
E. valdžios inovacijos yra ...	
1.	... valdžios, piliečių, verslo ir kitų sąveikos sistema, kurioje vyksta į rizikingus pokyčius orientuotas procesas, kurio metu žinios kultūrinėje aplinkoje paverčiamos konkurencingais produktais/paslaugomis.
2.	... vidinių procesų efektyvinimo instrumentas, galimybė valstybei mokytis ir kelti savo bei piliečių kultūrą.
3.	... veiksmai, susiję su galimybėmis pagerinti ir palengvinti prieigą prie valdžios institucijų ir gauti paslaugas, kurias valdžia privalo teikti piliečiams elektroninėmis priemonėmis.
4.	... inovatyvus viešojo administravimo procesų įgyvendinimas ir nauji metodai, kurie leidžia efektyviau įgyvendinti viešojo administravimo procesą.
5.	... inovatyvus informacinių technologijų taikymas administraciniuose procesuose.
6.	... naujausių informacinių, telekomunikacijų technologijų taikymas e.valdžios sprendimams įgyvendinti, visiškai naujiems, iki tol nebuvusiems sprendimams, paslaugoms bei viešosios paslaugos teikimo būdams.
7.	... procesų modernizavimas, sprendimų ir procesų vykstančių pačioje institucijoje transformavimas, kad viskas vyktų kuo greičiau ir racionaliau, panaudojant informacines, ryšių technologijas.
8.	... elektroninių priemonių pagalba padarytas koks nors nors kokybinis šuolis.
9.	... naujos paslaugos vartotojams ir instituciniai pokyčiai sąlygojami technologijų.

**2 lentelė.** Respondentų nuomonių suvestinė: *“Elektroninės valdžios inovacijų pavyzdžiai”*

PAGRINDINĖS MINTYS	
E. valdžios inovacijų pavyzdžiai	
Ką turime...	Ko reikia...
<ol style="list-style-type: none"> <li>Gerųjų praktikų pavyzdžių analogai mokesčių inspekcijos, muitinių, gyventojų identifikavimo ir kt. srityse;</li> <li>e.valdžios portalas ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Inovacijų sveikatos apsaugos sistemoje;</li> <li>Tarpžinybinis saugaus duomenų perdavimo tinklas, e.registrai;</li> <li>Gyventojų identifikavimo e.erdvėje ir elektroninio parašo tobulinimas;</li> <li>Savivaldybių paslaugos, leidimų išdavimas;</li> <li>Viešųjų bibliotekų e.paslaugų tobulinimas;</li> <li>Piliečių ir interesų grupių įtraukimo į įstatymų svarstymo procesą sistemos kūrimas;</li> <li>Klientų bendravimo ir informavimo būdų ir metodų kūrimas technologijų pagalba</li> </ol>

**3 lentelė.** Respondentų nuomonių suvestinė:  
*“Elektroninės valdžios instrumentai inovacijų plėtroje: efektyvumas”*

PAGRINDINĖS MINTYS
Efektyvumo rodikliai

1. Lėšų / resursų taupymas;
2. Skaidrumo / atvirumo užtikrinimas;
3. Korupcijos eliminavimas;
4. Paslaugų kokybės kėlimas;
5. Apskaitos paprastėjimas, procesų efektyvumas;
6. Pilietiškumo skatinimas;
7. Valdžios priartėjimas prie savo klientų;
8. Naujų bendravimo formų ir informacijos šaltinių atsiradimas

**4 lentelė.** Respondentų nuomonių suvestinė:  
*“Elektroninės valdžios instrumentai inovacijų plėtroje: įtrauktis”*

<b>PAGRINDINĖS MINTYS</b>	
<b>Įtraukimo būdai</b>	
9.	Apklausa
10.	Tyrimai
11.	Forumai
12.	“Brainstormingai”
13.	Diskusijos
14.	IT edukacija
15.	Socialinis marketingas

**5 lentelė.** Respondentų nuomonių suvestinė:  
*“Elektroninės valdžios instrumentai inovacijų plėtroje: trukdžiai”*

<b>PAGRINDINĖS MINTYS</b>	
<b>Trukdžiai</b>	
1.	Kultūros naudotis ir poreikių kultūros nebuvimas;
2.	Biurokratinė, tradicinė organizacinė valstybinių institucijų struktūra;
3.	Žinių / žinojimo, kompetencijos trūkumas;
4.	IT specialistų trūkumas;
5.	Nepakankamai išplėta infrastruktūra;
6.	Nacionalinės ir institucijų vidinių strategijų nebuvimas;
7.	Valdininkų suinteresuotumo stoka;
8.	Aukščiausio lygio vadovų inercija;
9.	Biudžeto finansiniai apribojimai;
10.	Psichologiniai faktoriai;
11.	Tarpinstitucinio koordinavimo trūkumas;
12.	Orientacijos į kliento, kuriam teikiamos paslaugos stoka;
13.	Per aukštas korupcijos lygis Lietuvoje;
14.	Nestandardizuotos sistemos

**6 lentelė.** Respondentų nuomonių suvestinė:  
*“Elektroninės valdžios instrumentai inovacijų plėtroje: vertė”*

<b>PAGRINDINĖS MINTYS</b>	
<b>Vertės rodikliai</b>	
1.	Valdžios ir piliečio kultūros kėlimas;
2.	Besimokanti valstybė;
3.	Nauji socialiniai ir ekonominiai reiškiniai (internetinės bendruomenės);
4.	Pilietiškumo ugdymas;
5.	Nauji informacijų šaltiniai, naujos galimybės;
6.	Laiko ir finansų taupymas;
7.	Administracinės naštos mažinimas;

8. Korupcijos eliminavimas;
9. Paslaugų kokybė

**7 lentelė.** Respondentų nuomonių suvestinė:  
*“Elektroninės valdžios instrumentai inovacijų plėtroje: konkurencingumas”*

PAGRINDINĖS MINTYS	
Konkurencingumo didinimo veiksniai	
<u>Dabartis</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. “niekas nebandė to susiet”;</li> <li>2. “Lietuvoje niekas dar nekalba apie inovacijas”</li> </ol>	<u>Ateitis</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mūitinių inovatizacija;</li> <li>2. Viešųjų bibliotekų paslaugų tobulinimas;</li> <li>3. Apsikeitimo e.sąskaitomis sąsajos;</li> <li>4. Savivaldybių leidimų išdavimo sistemos kūrimas</li> </ol>

**8 lentelė.** Respondentų nuomonių suvestinė:  
*“Elektroninės valdžios instrumentai inovacijų plėtroje: technologijos”*

PAGRINDINĖS MINTYS	
Technologijų įtaka	
<u>Poreikis</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visuotinis naudojimas;</li> <li>2. Paslaugų pritaikymas;</li> <li>3. Naudos apskaičiavimas</li> </ol>	<u>Galimybės</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. “e” ir “m” konvergencija;</li> <li>2. Aplinkos intelektas;</li> <li>3. Touchless Card;</li> <li>4. Multimedia</li> </ol>

**9 lentelė.** Respondentų nuomonių suvestinė:  
*“Elektroninės valdžios instrumentai inovacijų plėtroje: adaptavimas”*

PAGRINDINĖS MINTYS
Adaptavimo būdai
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Noro keistis būtinybė;</li> <li>2. Aukščiausio lygio vadovų žinios ir charizma;</li> <li>3. Kompiuterinio raštingumo programos perorientavimas;</li> <li>4. Tyrimai ir skaičiavimai</li> </ol>

**10 lentelė.** Respondentų nuomonių suvestinė:  
*“Elektroninės valdžios instrumentai inovacijų plėtroje: partnerystė”*

PAGRINDINĖS MINTYS
Partnerystės formos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valdžios ir IT kompanijų turinčių išliekamąją vertę bendradarbiavimas;</li> <li>2. Sistemų interoperabilumas;</li> <li>3. Public-Private Partnership;</li> <li>4. Tripod Hill;</li> <li>5. Tarpinstitucinis bendravimas;</li> <li>6. Apklauso;</li> <li>7. Living Lab</li> <li>8. Observatorijos</li> </ol>