

2022

Viešojo valdymo inovacijų koncepcija ir valdysenos modelis

Tyrimo savininkai:

Giedrė Beleckienė, dr. Lina Novickytė

Tyrimo vadovai:

Liucija Sabulytė, Giedrė Beleckienė, dr. Lina Novickytė

Tyrimą atliko:

Liucija Sabulytė, dr. Dalia Bagdžiūnaitė, dr. Jolanta Drożdż, dr. Lina Novickytė, Dovilė Gaižauskienė, Viktoras Urbis, dr. Eimutis Misiūnas, Ramunė Juozapaitienė

Dėkojame:

Mantui Bileišiui, Generolo Jono Žemaičio karo akademijos prorektoriui, už konsultacijas ir pagalbą įgyvendinant tyrimą. LR Seimo kanceliarijos, LR Vyriausybės kanceliarijos, ministerijų, joms pavaldžių institucijų, savivaldybių atstovams bei viešojo valdymo ekspertams, sutikusiems dalyvauti interviu, diskusijoje ir pasidalinti savo įžvalgomis.

Informacija tyrimo citavimui:

STRATA (2022). Viešojo valdymo inovacijų koncepcija ir valdysenos modelis. Vyriausybės strateginės analizės centras.



Parengta vykdant projektą „Įrodymais grįsto valdymo kompetencijų centro įkūrimas“
(Nr.10.1.1-ESFA-V-912-01-0025)

Pasiūlymus, pastabas, komentarus prašome siųsti info@strata.gov.lt

Turinys

Rekomendacijos	4
Įvadas	6
1. Viešojo valdymo inovacijų koncepcija	8
1.1. Viešojo valdymo inovacijų apibrėžtis	8
1.1.1. Viešojo sektoriaus inovacijų samprata	8
1.1.2. Viešojo valdymo inovacijų samprata	10
1.2. Viešojo valdymo inovacijas skatinantys ir ribojantys veiksniai	14
1.3. Skatinimo priemonės ir sąlygos viešojo valdymo inovacijų plėtrai	16
2. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelis	21
2.1. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos principai ir instituciniai elementai	21
2.2. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvos	23
2.3. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvų vertinimas	27
2.3.1. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvų stiprybių ir silpnybių vertinimas	27
2.3.2. Suinteresuotųjų šalių diskusijos analizė	27
Literatūros sąrašas	32
Priedai	34

Rekomendacijos

Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plano 5.6.2. veiksmas¹ nurodo „parengti viešojo valdymo inovacijų koncepciją ir sukurti koordinuotos viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelį – nustatyti viešojo valdymo inovacijų inicijavimo, atrankos, finansavimo, duomenų rinkimo ir kaupimo, įgyvendinimo, rezultatų įvertinimo ir platesnio pritaikymo bei sklaidos tvarką“. Šios iniciatyvos įvykdymo data – 2021 m. IV ketv.² Atsižvelgiant į tai ir į atliktą analitinį veiksmą, t. y. įgyvendintą „Viešojo valdymo inovacijų koncepcija ir valdysenos modelis“ tyrimą, yra teikiamos šios **rekomendacijos**.

Eil. Nr.	Rekomendacija („daryk tai“)	Veiksmas	Atsakinga institucija
1.	Rekomendacija. Apibrėžti viešojo valdymo inovacijų sistemos institucinę sąrangą ir veikimo mechanizmą	Atsižvelgiant į viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio įgyvendinimo pasiūlytą alternatyvą (žr. 3-4 pav.), vidutinės trukmės strateginiame lygmenyje įtvirtinti optimalų viešojo valdymo inovacijų skatinimo ir valdysenos sistemos veikimo modelį . Remiantis pasiūlyta alternatyva veiksmingai viešojo valdymo inovacijų sistemai suformuoti, priskirti atsakomybę už viešojo valdymo inovacijų plėtros strateginį planavimą ir koordinavimą; identifikuoti šios sistemos dalyvius ir juos įtraukti, aiškiai apibrėžiant jų funkcijas ir atsakomybę, diegti veiksmingas paskatas sistemai plėtoti.	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (pagal kompetenciją)
2.	Rekomendacija. Užtikrinti viešojo valdymo inovacijų plėtrai reikalingų žinių ir gebėjimų ugdymą bei patirties apie viešojo valdymo inovacijų kūrimą ir diegimą sklaidą	Atsižvelgiant į viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio pasirinktą alternatyvą, siūloma inicijuoti viešojo valdymo inovacijų kompetencijų ir bendradarbiavimo tinklo įkūrimą pasirenkant atsakingą tinklo veiklas koordinuojančią instituciją. Institucijai rekomenduojama vykdyti žemiau siūlomas veiklas: • Idėjų, bendradarbiavimo galimybių paieška, informacija apie mokymus, žinių kaupimas ir sklaida, dalinimasis patirtimi galėtų vykti tuo tikslu pritaikytoje el. platformoje. • Pažymėtina, kad vien technologinio įrankio nepakanka: būtinas požiūrio pokytis – mokymosi, dalinimosi ir inovacijų kultūros sklaida, todėl tikslinga numatyti inovacijoms reikalingų žinių ir gebėjimų ugdymo programas, motyvacines dalyvavimo tinkle priemones, paskatų viešojo valdymo	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (pagal kompetenciją)

¹ Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plano patvirtinimo <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d698ded086fe11eb9fecb5ecd3bd711c>>.

² Tarpiniai įgyvendinamo tyrimo rezultatai buvo pateikti Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijai (2021 m. rugsėjo ir lapkričio mėn.), taip pat suformuotos viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvos buvo pateiktos suinteresuotiems asmenims (2021 m. lapkričio mėn.) įvertinti jų atitiktį ir galimybes įgyvendinti Lietuvoje, siekiant suformuoti veiksmingą viešojo valdymo inovacijų sistemą, plėtoti inovacijų kultūrą ir formuoti inovavimo kompetencijas viešojo sektoriaus atstovams.

		institucijų darbuotojams eksperimentuoti, bandyti naujas idėjas ir procesus.	
3.	Rekomendacija. Užtikrinti tvarų ilgalaikį finansavimą viešojo valdymo inovacijų plėtrai	Viešojo valdymo inovacijų plėtrą užtikrina reikiamos žinios ir gebėjimai bei įgyvendinamos viešojo valdymo inovacijų idėjos. Todėl reikalingas nuo Lietuvos politinių ir ES finansinių laikotarpių ciklo nepriklausantis šių dedamųjų finansavimas. Atskirų projektų rėmuose finansuojamos pavienės viešojo valdymo inovacijų iniciatyvos neužtikrina koordinuoto sistemiško Lietuvos viešojo valdymo tobulinimo, todėl tikslinga vidutinės trukmės laikotarpiui suplanuoti pakankamus žmogiškuosius ir finansinius išteklius ir sukurti skaidrų jų naudojimo mechanizmą.	Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija
4.	Rekomendacija. Inicijuoti viešojo valdymo inovacijų stebėsenos ir vertinimo sistemos sukūrimą	Siekiant kryptingai ir integruotai spręsti viešojo valdymo inovacijų skatinimo ir koordinavimo iššūkius, būtina gauti kokybiškus duomenis ir vykdyti jų analitiką : • Numatyti atsakingas institucijas už šios veiklos organizavimą ir vykdymą. • Paveisti parengti viešojo valdymo inovacijų stebėsenos vykdymo metodiką ir sukurti vertinimo sistemą užtikrinančią stebėsenos ir vertinimo nuoseklumą, rezultatų kokybę, objektyvumą ir naudojimą. • Siekiant didinti reikalingų duomenų prieinamumą, tikslinga įpareigoti viešojo valdymo inovacijų sistemos dalyvius rinkti, kaupti ir teikti reikalingus duomenis ir informaciją. • Paskirti už duomenų analitiką atsakingą instituciją.	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija
5.	Rekomendacija. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvų ekonominės-socialinės vertės nustatymas	Įvertinti viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio įgyvendinimo alternatyvų sąnaudas ir kuriamą naudą . Sąnaudų-naudos analizė (vertinimas) leistų nustatyti, kokią socialinę-ekonominę vertę sukuria ir ar apskritai vertė egzistuoja kiekvienoje iš modelio alternatyvų. Šis vertinimas taip pat leistų nustatyti, kiek atskiros alternatyvos sukuria nauda viršija jai įgyvendinti reikalingas sąnaudas.	STRATA

Įvadas

Pastaruoju metu vis platesniu mastu sutariama, kad viešojo sektoriaus inovacijos yra kertinis veiksnys, siekiant išlaikyti aukšto lygio viešąsias paslaugas gyventojams ir verslui, atliepti sudėtingus socialinius iššūkius ir didinti gerovę. Augantį viešojo sektoriaus poreikį inovuoti galima sieti su keliomis priežastimis. Pirmiausia, pastebima, kad „senieji“ viešojo administravimo mechanizmai nėra pakankami siekiant spręsti sudėtingas visuomenės problemas (angl. *wicked-problems*), tokias, kaip klimato kaita, demografinė krizė, auganti nelygybė ir t.t. (Hartley, 2005). Antra priežastis – naujų technologijų sklaida ir poreikis jas taikyti viešajame sektoriuje (COI, 2019). Trečia, dėmesį viešojo sektoriaus inovacijoms galima sieti su viešojo sektoriaus išteklių ribotumo įsisąmoninimu ir naujų viešojo valdymo paradigų, akcentuojančių tokius valdymo principus, kaip profesionalumas, viešųjų institucijų efektyvumas, orientacija į klientą ir bendradarbiavimas, sklaida (Hartley, 2005). Šios priežastys bei siekis kurti didesnę pasitikėjimą tarp visuomenės ir valdžios, skatina daugelio šalių vyriausybes ieškoti būdų, kaip paskatinti inovacijų kūrimą ir diegimą viešajame sektoriuje.

Šio tyrimo **objektas**: viešojo valdymo inovacijų sistema.

Tyrimo **tikslas**: sukurti viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelį, remiantis suformuota viešojo valdymo inovacijų koncepcija.

Uždaviniai:

1. Parengti Lietuvoje taikytiną viešojo valdymo inovacijų koncepciją – apibrėžti viešojo valdymo inovacijų sąvoką, jų tipus, nustatyti skatinančius / ribojančius veiksnius, skatinimo priemones ir būtinas prielaidas bei sąlygas viešojo valdymo inovacijų plėtrai, suformuluoti pagrindinius viešojo valdymo inovacijų valdysenos principus, institucinius elementus.
2. Remiantis suformuota viešojo valdymo inovacijų koncepcija ir atsižvelgiant į Lietuvos viešojo valdymo sistemos specifiką, parengti viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvas, kurios leistų įgyvendinti suformuotą viešojo valdymo inovacijų koncepciją.
3. Atlikus parengtų viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvų vertinimą (išnagrinėjus jų stipriąsias ir silpnąsias puses bei nustačius būtinuosius patobulinimus, reikalingus kiekvienos iš modelio alternatyvos įgyvendinimui), pateikti rekomendacijas dėl Lietuvai tinkamo viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio.

Įgyvendinant šį tyrimą taikyta įrodymais grįsto valdymo priemonė **sprendimo poveikio vertinimas**, t. y. siekiama suformuoti viešojo valdymo inovacijų koncepciją, pasiūlyti galimas viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelių alternatyvas ir atlikti jų vertinimą, siekiant identifikuoti tinkamą Lietuvai viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelį. Šiam vertinimui atlikti buvo keliami šie **vertinimo klausimai**:

- Kokie yra pagrindiniai viešojo valdymo inovacijas skatinantys ir ribojantys veiksniai bei priemonės ir sąlygos inovacijų plėtrai?
- Kurie viešojo valdymo inovacijų valdysenos principai ir instituciniai elementai prisideda prie palankios inovacijoms aplinkos ir kultūros kūrimo bei sudaro sąlygas šiai iniciatyvai sėkmingai vystytis?

Šis tyrimas ir jo rezultatai yra panaudojami rengiant **viešojo valdymo inovacijų priemonės aprašą**, o vėliau įgyvendinat priemonės veiklas, sukurti ir įgyvendinti viešojo valdymo inovacijų kūrimo ir diegimo sistemą. Viešojo valdymo inovacijų koncepcija ir valdysenos modelis yra būtinos sąlygos norint pradėti įgyvendinti minėtą priemonę.

TYRIMO METODAI

Siekiant suformuoti viešojo valdymo inovacijų koncepciją ir valdysenos modelį, t. y. įgyvendinti uždavinius ir atsakyti į keliamus vertinimo klausimus, buvo naudojami ir taikyti įvairūs kokybiniai duomenų rinkimo ir analizės metodai:

- Kokybiniai duomenų rinkimo ir analizės metodai: **dokumentų** (teisės aktai) ir **antrinių šaltinių** (moksliniai straipsniai, monografijos, studijos, ataskaitos, rekomendacijos, gairės ir pan.) **analizės**, atskirų šalių patirties pavyzdžių (**atvejų**) **studijos**, **lyginamosios analizės**, **interviu**³ ir **diskusijų grupės** tyrimo metodai.

TYRIMO ATASKAITOS STRUKTŪRA

Tyrimo ataskaitą sudaro dvi dalys. Ataskaitos pirmoji dalis skirta apibrėžti viešojo valdymo inovacijų sampratą. Taip pat šioje dalyje yra analizuojama viešojo sektoriaus inovacijų ir viešojo valdymo inovacijų tipologija, išskiriami inovacijas skatinantys ir ribojantys veiksniai, skatinimo priemonės ir sąlygos viešojo valdymo inovacijų plėtrai. Šios ataskaitos antroje dalyje yra pateikti viešojo valdymo inovacijų valdysenos principai ir instituciniai elementai, pateikta atskirų užsienio šalių geroji patirtis diegti viešojo valdymo inovacijas ir kurti aplinką inovacijoms rasti. Taip pat ši dalis skirta suformuoti viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvas; pateiktas pirminis alternatyvų vertinimas ir tolesni žingsniai išsamesnei alternatyvų analizei bei tinkamos alternatyvos įgyvendinimui.

Tyrimo rezultatas – suformuotos **rekomendacijos ir strateginiai siūlymai**, kurie apima būtinus veiksmus, siekiant suformuoti viešojo valdymo inovacijų plėtros ekosistemą.

³ Plačiau žiūrėti 1 priedą.

1. Viešojo valdymo inovacijų koncepcija

1.1. Viešojo valdymo inovacijų apibrėžtis

1.1.1. Viešojo sektoriaus inovacijų samprata

Nėra vieningo sutarimo mokslininkų ir praktikų bendruomenėje, kuriuo būtų apibrėžiama inovacijų samprata. Visgi dauguma mokslininkų sutaria, kad inovacijos apima naujų idėjų sukūrimą ir jų įgyvendinimą⁴. Norint suvokti viešojo sektoriaus inovacijas yra svarbu suvokti platesnį jų kontekstą. Viešojo sektoriaus (ir viešojo valdymo) inovacijos yra sąlyginai naujas tyrinėjimų objektas, tad vieninga šių inovacijų samprata taip pat kol kas tik formuojama. Visgi augantis supratimas, kad viešojo sektoriaus inovacijos yra kartinis veiksnys, siekiant kurti dabarties ir ateities poreikius atitinkantį viešąjį sektorių, bei politikos formuotojų pastangos kurti palankias sąlygas viešojo valdymo inovacijoms, verčia ieškoti aiškaus ir suinteresuotoms šalims suprantamo viešojo valdymo inovacijų apibrėžimo.

Mokslinėje literatūroje sutariama, kad viešojo sektoriaus inovacijos turi pasižymėti dviem pagrindiniais bruožais – **naujumu** ir **sukurta verte**. Naujumas suprantamas, kaip objektyvus naujumas arba reikšmingas patobulinimas organizacijos kontekste, tačiau įdiegtas sprendimas gali būti ir įkvėptas kitų organizacijų diegiamų sprendinių ar nukopijuotas (plačiau žr. 3 priedą). Vertės apibrėžimas viešojo sektoriaus organizacijose yra kompleksiškesnis negu privačiame sektoriuje, kur inovacijos vertę paprastai galima apibrėžti ekonominiais terminais (žr. 4 priedą). Kadangi viešojo sektoriaus tikslas nėra ekonominis, sutariama, kad viešojo sektoriaus (valdymo) inovacijos turėtų vesti prie **vertės visuomenei kūrimo**. Literatūroje skiriamos keturios pagrindinės inovacijų viešajame sektoriuje kuriamos vertės (EK, 2013; COI, 2021). Inovacijų kuriamą vertę galima apibūdinti siejant ją su:

- **Kokybe.** Inovacijų diegimas padeda kurti reikšmingesnes, patrauklesnes, geriau prieinamas ir geresnę vartotojo patirtį teikiančias paslaugas, efektyvesnius procesus bei viešąją politiką.
- **Rezultatyvumu.** Inovacijos sukuria galimybes pasiekti geresnius viešosios politikos rezultatus, tokius kaip gerėjanti žmonių sveikata, mokymasis, darbo vietų kūrimas, aplinkos tausojimas ir pan.
- **Produktyvumu.** Inovacijų diegimas sudaro sąlygas viešųjų organizacijų valdymo produktyvumo didinimui (pvz., sutrumpėjo paslaugos teikimo laikas, supaprastėjo gavimo procesas, sumažėjo kaina ir pan.) ir didesniai darbuotojų pasitenkinimui.
- **Demokratiškumu.** Inovacijos sukuria galimybes didesniai demokratiniam visuomenės ir kitų suinteresuotų šalių įtraukimui ir dalyvavimo stiprinimui, atskaitomybės užtikrinimui, didesniai skaidrumui ir lygybei.

Viešojo sektoriaus inovacijų samprata yra gana bendra, todėl, siekiant aiškiau suvokti inovacijos pobūdį, išskiriamos specifinės inovacijų rūšys. Šios rūšys yra atskiriamos pagal objektą, kuris yra tobulinamas (de Vries, 2016; Buchheim 2019) (žr.1 lentelę):

- Paslaugos arba produkto inovacija.
- Proceso inovacija.
- Valdysenos inovacija.
- Konceptuali (paradigmos) inovacija.

Reikia pastebėti, kad nors toks inovacijų izoliavimas ir leidžia geriau suvokti inovacijos pobūdį bei organizacijos inovacinį elgesį, tačiau praktikoje kelios inovacijų rūšys gali būti susietos tvirtomis sąsajomis, lemti viena kitą,

4 Kitos inovacijų ir viešojo sektoriaus (valdymo) inovacijų sampratos pateiktos 2 priede.

atsirasti vienu metu ar būti mišraus tipo. Vis dėlto, siekiant supaprastinti tyrimo objektą, literatūroje dažnai analizuojamas vienas inovacijos tipas, nepaisant jo sąsajos su kitais inovacijų tipais. Tokia inovacijų tipų izoliacija inovacijų nagrinėjimui tinkama tik iš dalies, kadangi skirtingi inovacijų tipai yra susieti tvirtomis sąsajomis, dažnai keli inovacijų tipai pasireiškia vienu metu (Windrum, 2008). Dėl to inovacijos turėtų būti laikomos daugialypėmis, galinčiomis apjungti skirtingus inovacijų tipus. Tad inovacijų, ypač radikalių ir kompleksinių, tipai galėtų būti suprantami, kaip inovacijos dimensijos (Hartley, 2005).

1 lentelė. Viešojo sektoriaus inovacijų tipologija

Tipas	Objektas	Šaltinis
Paslaugos arba produkto inovacija 	Paslaugos ar produktai, kurie yra nauji arba reikšmingai patobulinti lyginant su šiuo metu organizacijos siūlomomis paslaugomis ar produktais. Šios inovacijos apima reikšmingus patobulinimus paslaugų ar produktų charakteristikose, produkto prieinamume vartotojams ar kaip jis vartojamas. Šios inovacijos gali apimti ir naujus produktų ar paslaugų teikimo vartotojams būdus (dažnai pasitelkiant technologijas).	MEPIN, 2011 Hartley, 2005
Proceso inovacija 	Vidinių ar išorinių procesų kokybės ar veiksmingumo didinimas. Proceso inovacijos gali apimti naujus vadybos, darbo organizavimo, sprendimo priėmimo metodus. Taip pat proceso inovacijos gali apimti naujus ar reikšmingai patobulintus paslaugų ir produktų kūrimo būdus.	Walker, 2011 Windrum, 2008 MEPIN, 2011
Valdysenos inovacijos 	Naujos visuomenės / verslo / kitų sektorių įtraukimo formos ir demokratinės institucijos, skirtos spręsti konkrečią viešojo valdymo problemą. Valdysenos inovacijos gali reikšti pokyčius valdymo struktūrose ar formose, pokyčius kaip planuojamos ir teikiamos paslaugos bei inovacijos, kurios labiau įtraukia visuomenę arba vartotojus į paslaugų kūrimą ir diegimą bei valdysenos procesus.	Hartley, 2005 Moore, Hartley, 2008
Konceptuali inovacija 	Naujos arba reikšmingai patobulintos pasaulėžiūros, įsitikinimų, politinės vizijos, strategijos ar politinės programos, kuriomis siekiama kurti viešąjį gėrį įvedimas.	Windrum, 2008 Sorensen, 2016 Bekkers, 2011

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis įvardintais šaltiniais

Atkreiptinas dėmesys, kad kitaip negu privačiame sektoriuje, viešojo sektoriaus inovacijos susiformuoja **politiniame – organizaciniame kontekste** (Sorensen, 2016). Siekdami atliepti šią spragą, viešojo sektoriaus inovacijų tyrėjai išskiria inovacijų tipus, unikalius ir būdingus tik viešajam sektoriui. Atsižvelgiant į viešojo sektoriaus organizacijoms būdingas veiklas ir jų heterogeniškumą mokslinėje literatūroje išskiriamos ir **konceptualios, politinės, sisteminės, strateginės, santvarkos ir kt. inovacijos** (Sorensen, 2016; Windrum, 2008; Moore, 2008; Bekkers, 2011).

1 pav. Viešojo sektoriaus inovacijų samprata



Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Copenhagen Manual, 2021

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus inovacijas galima apibūdinti (žr. 1 pav.), **kaip reikšmingą pokytį viešojo sektoriaus kuriamuose produktuose ar paslaugose, procesuose, valdysenoje ar konceptualioje politikos orientacijoje**. Naujumas apibrėžiamas viešojo sektoriaus organizacijos kontekste, tad inovacija gali būti laikoma naujovė, kuri ne tik sukurta pirmą kartą, tačiau ir įkvėpta kitų sukurtų sprendimų ar nukopijuota. Tam, kad pokytis būtų laikomas inovacija jis turi sukurti vertę kokybės, rezultatyvumo, produktyvumo ar demokratiškumo aspektais.

1.1.2. Viešojo valdymo inovacijų samprata

Viešojo valdymo inovacijų analizės kontekste tampa svarbi eksperimento sąvoka (plačiau žr. 5 priedą). Svarbi tampa pačių viešojo valdymo inovacijų ir eksperimento (viešojo valdymo inovacijoms kurti) takoskyra. Viešojo sektoriaus inovacijų analizė parodė, kad pokytį galėtume pavadinti inovacija, jis turi sukurti vertę, o pokyčio vertės atsiskleidimui ir išmatavimui reikalingas laikas. Todėl svarbu pabrėžti, kad pokytis gali būti apibūdinamas kaip inovacija tik po tam tikro laiko tarpo. Todėl yra svarbus eksperimento, kaip potencialios inovacijos, kurios teigiamas poveikis yra tik numatomas, sąvokos įvedimas. Akcentuotina, kad pasirašydama Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – EBPO) viešojo sektoriaus inovacijų deklaraciją (žr. 6 priedą), Lietuva įsipareigojo ne tik remti inovacijas, nukreiptas į aiškias ir žinomas problemas, bet ir skatinti eksperimentavimą ir naujų idėjų išbandymą. Todėl yra tikslinga atskirti inovacijų ir eksperimentų sąvokas, o pati viešojo valdymo inovacijų valdysena turėtų apimti viešojo sektoriaus inovacijas ir eksperimentus.

Vertinant atskirų viešojo valdymo paradigimų (plačiau žr. 7 priedą) požiūrius į viešojo valdymo iššūkius ir inovacijas bei viešojo sektoriaus inovacijoms būdingus bruožus, galima formuoti ir siūlyti viešojo valdymo inovacijų sampratą.

Viešojo valdymo inovacija – tai visiškai naujai sukurta ar iš esmės patobulinta paslauga, veiklos procesas ar darbo organizavimo forma, kuri yra įdiegta ir pritaikyta viešojo sektoriaus subjektų teikiant viešąsias paslaugas arba vykdant viešojo administravimo funkcijas ir kuri pagerina viešojo sektoriaus subjektų veiklą ir rezultatus ir padidina naudą visuomenei.

Ši samprata apima viešojo valdymo inovacijas apibūdinančius bruožus bei pagrindinius inovacijų tipus. Pagrindiniai apibrėžimo elementai:

1. **Naujumas arba esminis patobulinimas** – inovacija galima laikyti visiškai naują paslaugą, jos teikimo procesą ar darbo organizavimo formą. Inovacija taip pat yra laikomas reikšmingas patobulinimas, kuris pasižymi tuo, kad jo rezultate buvo sukurti reikšmingai nuo ankstesnių subjekto teikiamų paslaugų ar veiklų besiskiriančios paslaugos ar veiklos. Nuolatinis ir/ar inkrementinis paslaugų, jų teikimo būdų ar darbo organizavimo formų tobulinimas nėra laikomas inovacija.
2. **Taikymas vykdant viešojo administravimo funkcijas⁵ ar teikiant viešąsias paslaugas⁶** – kitaip negu kūrybiška idėja ar kūrybinis procesas, tam, kad pokytis būtų laikomas inovacija jis turi būti realiai įgyvendintas ir taikomas subjekto veikloje, tad inovacija yra naujovė praktikoje.
3. **Viešojo sektoriaus subjekto veiklos rezultatų pagerinimas ir naudos visuomenei padidinimas** – tam, kad naujovė būtų laikoma inovacija ji turi kurti pozityvų pokytį. Šis pozityvus pokytis gali atsiskleisti kaip pagerinimas viešojo sektoriaus subjekto veiklos rezultatuose arba naudos visuomenei sukūrimas.

Viešajame sektoriuje kuriamos inovacijos gali tobulinti atskirų sistemos vienetų veikimą arba bendrai prisidėti prie geresnio sistemos funkcionavimo, tačiau, jei pirmu atveju inovacijų diegimas priklausomas ir daro poveikį konkrečios organizacijos veikimui, antruoju atveju – pavienių inovacijų diegimas atskirose sistemos dalyse reiškia, jog jos ilgainiui turėtų prisidėti prie aukštesnio lygmens tikslų įgyvendinimo. Kitu atveju, inovacijų diegimas netenka prasmės – atliepdamos tik dalinius ar tarpusavyje nesuderintus poreikius, inovacijos gali daryti daugiau žalos deformuodamos sistemos vientisumą. Todėl inovacijų valdymas turėtų atliepti **inovacijų fragmentiškumą** (kai atskiruose sistemos kontekstuose diegiamos inovacijos nesiderina tarpusavyje), **neatitikimo bendriems tikslams** (kai atskiros iniciatyvos neprisideda prie bendrų sistemos tikslų siekimo), **mokymosi iš klaidų** (kai inovacijos diegiamos nesistemiškai ir vėliau negalima daryti išvadų, identifikuoti klaidų ir jų išvengti ateityje) aspektus (OPSI, 2019). Ši įvairialypė ir kompleksiška viešojo valdymo inovacijų valdysena verčia ieškoti galimybių, kaip veiksmingai valdyti visas viešojo valdymo inovacijas. Todėl norint nuosekliai diegti viešojo sektoriaus inovacijas bei rezultatyviai spręsti dabarties ir ateities iššūkius, viešojo sektoriaus organizacijos ir sistemos turėtų taikyti inovacijų vadybos principus. Tokio požiūrio pavyzdys yra **inovacijų portfelio valdymas**. Inovacijų portfelio valdymas gali būti sudarytas remiantis EBPO viešojo sektoriaus inovacijų observatorijos pasiūlytu inovacijų briaunų modeliu (angl. *facets model*), kuris inovacijas skirsto pagal jų tikslus⁷:

1. **Į misiją orientuotos (angl. mission-oriented) inovacijos** turi pasiekti aiškų tikslą, nors dar nėra aiškaus kelio, kaip tai padaryti. Šių inovacijų kūrimas ir diegimas yra paremtas metodų ir įrankių, tokių kaip inovacijų portfelio vadyba, bendradarbiavimo tinklų kūrimas ir fasilitavimas, dizaino mąstymas ir pan. naudojimu;
2. **Prisitaikymo (angl. adaptive) inovacijos**, kuriomis siekiama atliepti įvykusius pokyčius aplinkoje – prisitaikyti prie sąlygų, kurių nebuvo tikėtasi ar numatyta anksčiau. Šių inovacijų kūrimas ir diegimas yra paremtas metodų ir įrankių, tokių kaip dalyvaujamasis dizainas, vartotojų elgsenos tyrimai, bendra kūryba, elgesio mokslų įžvalgos, idėjų ir žinių vadyba ir pan. naudojimu;

5 Viešojo administravimo funkcijos yra apibrėžiamos kaip teisės aktais reglamentuota viešojo administravimo subjektų veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti: administracinis reglamentavimas, administracinių sprendimų priėmimas, teisės aktų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo priežiūra, administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas (LRS, 2020).

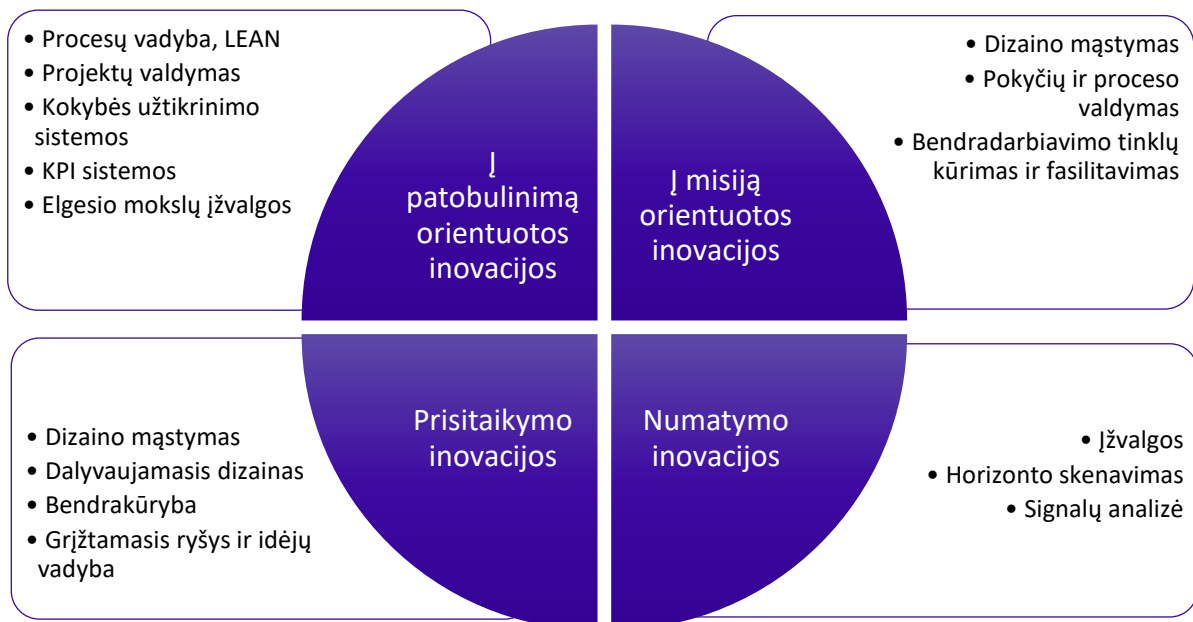
6 Viešojo paslauga apibrėžiama kaip įstatymų ir (ar) viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus vykdoma šių subjektų priežiūrima veikla, kuria sukuriamas valstybės ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda (LRS, 2020).

7 OPSI, Inovacijų briaunų modelis. Šaltinis: <https://oecd-opsi.org/projects/innovation-facets/>

3. **Į patobulinimą orientuotos (angl. enhancement-oriented) inovacijos**, kurių tikslas yra esamos praktikos tobulinimas, siekiant geresnių rezultatų, didesnio efektyvumo ir veiksmingumo. Šių inovacijų kūrimas ir diegimas yra paremtas metodų ir įrankių, tokių kaip procesų ir kokybės vadyba, projektų valdymas, pagrindinių veiklos rodiklių (angl. Key performance indicators; KPI) sistemos (toliau – KPI sistemos) ir pan. naudojimu;
4. **Numatymo (angl. anticipatory) inovacijos**, kurių tikslas yra atliepti dar neįvykusius, tačiau numatomus pokyčius sistemoje – neapibrėžtumo sąlygomis svarstyti tai, ko dar nėra, bet bus reikalinga ar būtų įmanoma. Šių inovacijų kūrimas ir diegimas yra paremtas metodų ir įrankių, tokių kaip ateities įžvalgos, horizonto skenavimas, silpnų signalų analizė ir pan. naudojimu.

Įvairialypis inovacijų portfelis sistemoje turėtų būti vystomas dėl to, kad neapibrėžtumu pasižyminčioje aplinkoje yra sudėtinga nuspėti pokyčių, su kuriais gali būti susidurta, tipą, apimtį ar kryptį. Dėl to yra tikslinga investuoti į skirtingų inovacijų tipų vystymą, siekiant didinti galimų pasirinkimų, kaip atliepti pokyčius, įvairovę. Inovacijų portfelio požiūris yra tinkamas norint valdyti riziką, numatant, kad dalis idėjų „nesuveiks“ arba nebus tinkamos spręsti iššūkius, su kuriais susiduriama. Atsižvelgiant į EBPO pasiūlytą inovacijų briaunų modelį, skirtingos viešojo valdymo inovacijos gali būti priskiriamos atskiroms briaunoms⁸ (žr. 2 pav.).

2 pav. Inovacijų portfelis ir įrankių į skirtingus tikslus nukreiptų inovacijų vystymui pavyzdžiai



Šaltinis: sudaryta autorių

⁸ Briaunų modelis apima ne tik inovacijų skirstymą pagal tikslus, tačiau kartu siūlo įvertinti, kokie pokyčių tipai gali atsirasti įdiegus vieno ar kito tipo inovaciją. Modelio briaunos ir pokyčių tipai skirstomi dvimatėje vertikalią ir horizontalią ašis turinčioje sistemoje, pvz., į misiją orientuotos inovacijos atsiduria vertikaloje, tiesioginę kryptį turinčių inovacijų ašyje, kuri yra formuojanti, dažniausiai atitinkanti požiūrį iš viršaus į apačią. Kitoje vertikalios ašies pusėje yra netiesioginę kryptį turinčios inovacijos, kurios yra labiau reaguojančios ir atitinkančios požiūrio iš apačios į viršų logiką – tiksliau sakant, prisitaikymo inovacijos. Horizontalioje ašyje į patobulinimą orientuotos inovacijos priskiriamos didesnio apibrėžtumo ašiai, kada esamą padėtį siekiama išnaudoti kaip galima geriausiai ir kuriami inkrementiniai pokyčiai. Kitoje pusėje kaip opozicija į patobulinimą orientuotoms inovacijoms pateikiamos numatomos inovacijos, kurios veikia neapibrėžtumo ašyje, yra daugiau tyrinėjančios ir orientuotos į radikalų pokytį.

Briaunų modelis padeda svarstyti inovacijų, esančių sistemoje visumą – ar pakanka skirtingus tikslus turinčių inovacijų, ar inovacijos papildo viena kitą ir užtikrina, jog neįdiegus vienos ar kitos inovacijos bus pasiekti suformuoti tikslai. Modelis taip pat leidžia svarstyti, kokios paramos reikia, atsižvelgiant į skirtingus inovacijų tikslus. Pasitelkiant modelį galima svarstyti, kurios paskatos didina atitinkamus tikslus turinčių inovacijų skaičių arba kurie barjerai stabdo kitų tikslų siekiančių inovacijų atsiradimą.

Reikėtų atkreipti dėmesį, kad Lietuvos viešojo valdymo sistema labiausiai pasižymi inkrementinėmis, į patobulinimą nukreiptomis inovacijomis. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šalies viešojo valdymo sistemoje geriausiai atpažįstami ir naudojami į šią inovacijų kūrimą ir diegimą nukreipti metodai, tokie kaip procesų ir kokybės vadyba, KPI sistemos bei kiti. Siekiant plėtoti visapusišką inovacijų derinį yra svarbu kurti ir diegti ir į kitų tikslų siekiančias inovacijas, pasitelkiant tokius metodus kaip dizaino mąstymas, ateities įžvalgos, horizonto skenavimas, elgesio mokslų įžvalgos, bendra kūryba ir kt. Taip pat svarbu užtikrinti, kad viešojo valdymo inovatyvumas būtų nuosekliai stebimas ir tyrinėjamas, siekiant įvertinti įgyvendinamų pokyčių rezultatus ir sistemos pažangą.

Valstybė turėtų skatinti ir vystyti skirtingo pobūdžio inovacijas, viena vertus, dėl to, kad jos prisideda prie skirtingų tikslų veiksmingesnio pasiekimo. Kita vertus, neapibrėžtumu pasižyminčioje aplinkoje yra sudėtinga prognozuoti pokyčius, su kuriais bus susidurta ateityje pobūdį ir apimtį. Tad yra svarbu užtikrinti, kad valstybėje būtų diegiamos skirtingo pobūdžio inovacijos, nes tai leistų mažinti riziką ir švelninti nuostolius, jei viena intervencija į sistemą (inovacija) nebūtų sėkminga ir nepasiektų planuotų rezultatų.

Viešojo sektoriaus ir viešojo valdymo inovacijų sampratos ir tipologijos analizė parodė, kad šio tipo inovacijos yra įvairialypės ir orientuotos ne tik į tradiciškai privačiame sektoriuje įvardintų problemų sprendimo paieškas, bet ir apima kitus – tik viešajam sektoriui būdingus iššūkius. Galima teigti, kad viešojo valdymo inovacijos susiformuoja ir atsiranda trijų sistemų sandūroje. Viena vertus, šias inovacijas galima suprasti, kaip įrankį siekti strateginių valstybės tikslų. Antra, šios inovacijos gali būti suprantamos, kaip įrankis tobulinti viešojo administravimo procesą. Ir galiausiai šios inovacijos gali būti suprantamos, kaip integrali inovacijų politikos dalis. Šis viešojo valdymo inovacijų trilypis požiūris leidžia suformuoti viešojo valdymo inovacijų koncepciją (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Viešojo valdymo inovacijų koncepcija

Tikslas	Padidinti viešojo sektoriaus veiklos veiksmingumą ir efektyvumą, siekiant, kad visuomenė gautų geresnes viešąsias paslaugas ir viešojo sektoriaus veikla geriau atitiktų visuomenės poreikius.	
Taikoma subjektams	Ministerijos ir joms pavaldžios įstaigos	
Taikymo aprėptis	Konkreči viešojo valdymo sritis, kelios viešojo valdymo sritys (tarpsektorinė)	
Tipai	Paslaugos inovacija	Nauja ar žymiai patobulinta paslauga <i>Patobulinta</i> paslauga reiškia, kad pagerėjo paslaugos kokybė (pavyzdžiui, paslauga labiau pritaikyta individualiems tikslinės grupės poreikiams), padidėjo prieinamumas klientams (pavyzdžiui, įdiegus naują ikimokyklinio ugdymo būdą (mobilusis darželis), paslauga tapo prieinama ne tik miesto, bet ir kaimo gyventojams). Inkrementinis, laipsniškas paslaugos patobulinimas nėra laikomas inovacija; inovacija – esminis pakeitimas, kokybinis „šūolis“.
	Proceso inovacija	Naujas paslaugos teikimo būdas, metodas, instrumentas. Pavyzdžiui, dirbtinio intelekto naudojimas darbo skelbimų duomenims apdoroti ir analizuoti. Taip pat apima valdymo palaikymo funkcijas tokias, kaip IT, apskaita, viešieji pirkimai. Pavyzdžiui, buhalterinės apskaitos proceso automatizavimas.
	Organizacinė inovacija	Nauja darbo organizavimo forma, valdymo metodas. Pavyzdžiui, nuotolinė darbo forma.
Kuriamos vertės	• Padidėjo viešojo sektoriaus veiklos, procesų efektyvumas (pavyzdžiui, sutrumpėjo paslaugų teikimo laikas, supaprastėjo paslaugos gavimas, kt.), • Sumažėjo teikiamų paslaugų kaina, • Padidėjo paslaugų kokybė, • Padidėjo paslaugų prieinamumas, • Padidėjo paslaugų asortimentas, • Padidėjo gyventojų įtraukumas. • Verčių sąrašas nėra baigtinis.	

Bendros nuostatos	• Inovacijoms reikalinga organizacinė kultūra, skatinanti ieškoti inovatyvių sprendimų, imtis lyderystės ir palaikoma aukščiausių įstaigos vadovų. • Ne visos naujos idėjos pasiteisina ir sukuria planuotą vertę – egzistuoja nesėkmės rizika, kurią būtina suvokti, valdyti ir siekti minimizuoti nuo pat idėjos įgyvendinimo pradžios. • Inovacijų plėtrai reikalingas bendradarbiavimas, keitimasis žiniomis ir patirtimis tarp atskirų viešojo sektoriaus organizacijų, užsienio partnerių ir privataus sektoriaus bei NVO. • Įgyvendinto VVI projekto rezultatai turi būti vertinami – nustatoma, ar VVI projektas sukūrė siektas naudas, ar buvo patirtos neigiamos pasekmės, įvertinamas VVI projekto įgyvendinimo sąnaudų efektyvumas, priimamas sprendimas, ar inovacija buvo sėkminga ir replikuotina platesniu mastu.
-------------------	--

Šaltinis: sudaryta autorių

1.2. Viešojo valdymo inovacijas skatinantys ir ribojantys veiksniai

Bendras sutarimas dėl viešojo valdymo inovacijų sampratos leidžia toliau identifikuoti ir analizuoti skatinančius ir ribojančius viešojo valdymo inovacijų veiksniai. Šie veiksniai yra identifikuoti remiantis inovacijas lemiančių veiksnų modeliu (žr. 8 priedą). Šis modelis pritaikytas Lietuvos kontekstui, o analizė atlikta remiantis antrinių šaltinių analize, kuri buvo papildyta įžvalgomis, gautomis atliekant interviu su viešojo valdymo sistemos dalyviais ir ekspertais. Siekiant apžvelgti Lietuvos viešojo valdymo sistemoje esamas paskatas ir barjerus inovacijoms bei atsižvelgiant į analizės modelio ypatybes, visi inovacijas skatinantys ir ribojantys veiksniai suskirstyti į keturias pagrindines grupes:

- Priežastis diegti inovacijas.
- Galimybės diegti inovacijas.
- Pajėgumus diegti inovacijas.
- Patirtį diegiant inovacijas.

Kiekviena iš šių veiksnų grupių skirtingomis formomis atsiskleidžia sisteminiame, organizaciniame ir individualiame lygmenyse (plačiau apie esamą Lietuvos situaciją skirtinguose lygmenyse žr. 9 priedą). Tam, kad inovacijos būtų sėkmingai vystomos, svarbu užtikrinti, kad visuose lygmenyse būtų nuosekliai šalinami inovacijas ribojantys veiksniai ir kuriamos paskatos inovacijoms.

PRIEŽASTYS DIEGTI INOVACIJAS

Sisteminiame lygmenyje priežastys diegti inovacijas yra suprantamos, kaip **aiškus apie inovacijų vaidmenį ir svarbą** (COI, 2021). Inovacijos yra sunkiai apibrėžiamos, ambivalentiškos ir neaiškios, dėl to kyla grėsmė, kad jos nebus traktuojamos kaip prioritetas. Stingant aiškumo apie inovacijų svarbą, viešosios politikos prioritetais gali būti pasirinkti kiti labiau suprantami, aiškūs, lengviau komunikuojami ir pamatuojami tikslai ir programos. Siekiant, kad inovacijos taptų prioritete sritimi sisteminiame lygmenyje yra **svarbu aiškiai apibrėžti atsakomybę už šių inovacijų vystymą, inovacijų vaidmenį, svarbą ir paskirtį** bei tai, kaip jos **dera su kitais viešojo valdymo tikslais**.

Vertinant situaciją Lietuvoje, pastebėtina, kad inovacijos Lietuvoje gimsta sporadiškai atskirų asmenų arba organizacijų iniciatyva. Inovacijų vaidmuo siekiant tobulinti viešojo sektoriaus darbą ir geriau atliepti visuomenės lūkesčius yra suprantamas nevienareikšmiškai. Šalies viešojo valdymo sistemoje trūksta aiškos atsakomybės už viešojo valdymo inovacijų vystymą, inovacijoms palankios kultūros kūrimą, viešojo sektoriaus inovatyvumas yra per mažai tiriamas, dėl to stinga patikimų duomenų apie viešojo sektoriaus inovavimo lygį. Šalies viešojo valdymo sistemoje galima pastebėti institucinės inovacijų lyderystės pavyzdžių – organizacijų, kuriose yra akcentuojama inovacijų reikšmė, į inovacijų kūrimą ir diegimą žiūrima sistemiskai, veikia inovacijų paramos ir skatinimo mechanizmai. Visgi horizontali, sisteminio lygmens inovacijų lyderystė yra išvystyta nepakankamai, atsakomybė

už valstybinio lygmens viešojo valdymo inovacijų politikos kūrimą, koordinavimą ir įgyvendinimą nėra aiškiai priskirta, dėl to šios srities vystymas nėra nuoseklus, stinga supratimo apie šios srities svarbą, ilgalaikės vizijos, tikslų ir priemonių šiuos tikslus pasiekti nustatymo.

GALIMYBĖS DIEGTI INOVACIJAS

Inovacija reiškia pokytį ir yra priešingybė „status-quo“, nes ji apima naujus sprendimus ir procesus. Esant vienodoms sąlygoms yra didelė tikimybė, kad viešojo sektoriaus sistemoje priimant sprendimus inovacijoms nebus teikiama pirmenybė, tačiau bus pasirenkami jau žinomi, pasiteisinę sprendimai. Norint sušvelninti tendenciją rinktis tradicinius sprendimus, yra svarbu užtikrinti, kad egzistuojančios tvarkos ir sistema būtų pakankamai lanksčios, nebūtų nusistatymo prieš inovacijas, o reguliacinė bazė, taisyklės ir procesai nekurtų papildomų iššūkių inovacijų atžvilgiu (COI, 2021).

COVID-19 pandemija išryškino kintantį viešojo valdymo sistemos vaidmenį ir didesnio lankstumo, gebėjimo veikti neapibrėžtumo sąlygomis poreikį. Siekis suvaldyti pandemijos padarinius atskleidė šalies viešojo valdymo sistemos galimybes spartinti sprendimų priėmimą, rasti lanksčius šalies viešojo valdymo institucijų ir kitų interesų dalininkų bendradarbiavimo ir žinių mainų formatus bei drąsiau eksperimentuoti su naujomis idėjomis.

Visgi pastebima, kad kitaip negu kitose ES šalyse, Lietuvoje svarbiu barjeru inovacijoms įvardinama **reguliacinė aplinka**. Tai rodo, kad Lietuvos viešasis sektorius pasižymi biurokratine struktūra, kurioje inovacijų tikimybė yra gana žema.

Nuoseklus **inovatyvumo rodiklių nustatymas, matavimas ir vertinimas** yra ypač svarbus veiksnys skatinant inovacijų plėtrą. Visgi Lietuvoje vyrauja netinkamos priemonės inovacijoms palankiai aplinkai kurti – atliekant inovatyvumo vertinimą dažniau orientuojamasi į organizacinį lygmenį, o visai viešojo valdymo sistemai nustatomi veiksmingumo ir efektyvumo rodikliai programuoja polinkį į inkrementinius pokyčius. Dalis šalies viešojo valdymo sistemoje veikiančių institucijų yra nepakankamai lanksčios, vyrauja funkcinė struktūra (ar bus diegiamos inovacijos didele dalimi priklauso nuo vadovo lyderystės). Institucijoms keliami tikslai yra procesiniai, o ne strateginiai, o tokia vadybos praktika ir nepalanki administracinė struktūra mažina inovacijų tikėtumą. Šalies viešojo valdymo sistemoje vangiai diejami kokybės vadybos metodai, dalyje institucijų įdiegtos kokybės vadybos praktikos yra pasenusios ir taikomos neefektyviai. Žemi kokybės vadybos standartai neužtikrina tinkamų prielaidų vidinių ir išorinių inovacijų kūrimui ir tinkamam diegimui.

PAJĖGUMAI DIEGTI INOVACIJAS

Inovacijų kūrimas ir vystymas reikalauja **gebėjimų ir resursų**. Išteklių (naudojamos technologijos, programos, žinios, finansiniai resursai) turi būti tinkami ir prieinami, siekiant kurti ir išbandyti naujus sprendimus ar procesus ir pasinaudoti išskylančiomis galimybėmis (COI, 2021).

Lyginant su kitomis ES šalimis Lietuvoje vienu iš didžiausių barjerų inovacijoms laikytinas žmogiškųjų ir finansinių resursų trūkumas. Pagal biudžeto dydį ir darbuotojų skaičių didesnės organizacijos yra labiau linkusios diegti inovacijas, tačiau Lietuvos viešajam sektoriui yra būdingas didelis, sąlyginai mažų organizacijų skaičius. Šios organizacijos neturi pakankamų struktūrinių pajėgumų diegti inovacijas. Be to, esami pajėgumai viešojo valdymo inovacijoms vystyti Lietuvoje nėra pilnai išnaudoti. Viešajame sektoriuje individualiu ir organizaciniu bei sisteminiu lygmenimis trūksta sisteminės lyderystės diegiant ir vystant inovacijas. Vyrauja inovacijų kultūros trūkumas – stinga personalo palaikymo inovacijų diegimui, vyrauja darbuotojų pasipriešinimas inovacijoms, nepakanka priemonių valstybės tarnautojų motyvacijai didinti, trūksta žinių ir kompetencijų inovatyvumo srityje.

Taip pat naudojamos priemonės inovacijoms skatinti ne visada yra tikslingos. Viešojo valdymo inovacijų skatinimu ir taikymu užsiima pavienės organizacijos, dažnai inovacijų projektai kuriami atskirų darbuotojų iniciatyva ir neretai nesulaukia tinkamo palaikymo ir paramos iš institucijų vidurinės ir aukščiausios grandies vadovų.

PATIRTIS DIEGIANT INOVACIJAS

Sisteminio lygmeniu patirtis diegiant inovacijas atsiskleidžia kaip normos aspektas, kai inovavimas matomas kaip įprastas, o ne išskirtinis procesas. Inovacijos turėtų būti suvokiamos ne kaip nuokrypis nuo tradicinių praktikų, o

kaip praktika, kuri gali būti integruojama į esamas struktūras, procedūras, funkcijas ir kurios pagrindu galima vystyti kasdienes veiklas. **Inovacijos turėtų būti integruojamos į pagrindines veiklas ir praktikas**, tam, kad būtų galima efektyviai įveikti kylančius iššūkius. Inovacijų kūrimo ir diegimo patirtis stiprina teigiamas nuostatas inovacijų atžvilgiu, todėl svarbu dalintis žiniomis ir kurti sistemą, kuri pozicionuotų inovacijas kaip normą (COI, 2021).

Potencialas diegti inovacijas ir keistis žiniomis apie „veikiančius“ sprendimus atsiskleidė COVID-19 pandemijos metu. Visgi viešajame sektoriuje stinga tarpinstitucinio bendradarbiavimo, keitimosi žiniomis ir praktine patirtimi. Egzistuoja formalūs barjerai mažinantys tarpinstitucinį bendradarbiavimą, žinių sklaidą, inovacinių procesų replikavimą. Lietuvoje nėra išplėtotą inovacijoms gimti reikiama infrastruktūra: trūksta tarpinstitucinio bendradarbiavimo, vyrauja lėšų eksperimentams stoka, žemas valdymo efektyvumas, visuomenė ir suinteresuotosios pusės nepakankamai įtraukiamos į inovacijų kūrimo procesus, stinga bendradarbiavimo ir mokymosi iš kitų sektorių pavyzdžių.

1.3. Skatinimo priemonės ir sąlygos viešojo valdymo inovacijų plėtrai

Viešojo valdymo inovacijas skatinančių ir ribojančių veiksnių identifikavimas bei jų reikšmė ir įtaka viešojo valdymo inovacijų plėtrai leidžia apibrėžti pagrindines priemones ir būtinas sąlygas tokių inovacijų plėtrai. Užsienio šalių patirties (žr. 10 priedą) ir mokslinės literatūros analizė leidžia suformuoti šešias pagrindines priemones, kurių įgyvendinimas kurtų sėkmės prielaidas sklandesniam inovacijų vystymui:

- Aiškios viešojo valdymo inovacijų sistemos sukūrimas.
- Strateginis viešojo valdymo inovacijų planavimas.
- Inovacijoms palankios kultūros kūrimas.
- Inovavimo patirties sklaidos užtikrinimas.
- Gebėjimų ir resursų inovavimui stiprinimas.
- Inovacijų sistemos stebėsenos ir vertinimo analizės sistemos sukūrimas.

AIŠKIOS VIEŠOJO VALDymo INOVACIJŲ SISTEMOS SUKŪRIMAS

Inovacijos Lietuvos viešojo valdymo sistemoje yra diegiamos, tačiau viešojo valdymo inovacijų sistema yra fragmentuota, ne visos viešojo valdymo inovacijų diegimui reikalingos atsakomybės turi savininką ir yra įgyvendinamos, sistemos dalyvių inovacinės pastangos nėra sistemškai koordinuojamos. Stingant koordinuojamos viešojo valdymo inovacijų sistemos, šios inovacijos dažniau yra vystomos *ad hoc* principu, reaktyviai (pavyzdžiui, reaguojant į krizes) ar susiklosčius tinkamoms aplinkybėms (pavyzdžiui, dėl asmeninės tarnautojų iniciatyvos, atsiradus finansavimo šaltiniams ir pan.) ir gali atsirasti ten, kur susiklosto tinkamos aplinkybės, o ne ten, kur yra reikalingiausios. Koordinuoto ir aiškaus proceso trūkumas lemia tai, kad inovacijų kūrimas nėra laikomas integralia viešojo sektoriaus tobulinimo proceso dalimi ir tarnautojų veiklos norma.

Siekiant kurti dabarties ir ateities poreikius atitinkantį viešąjį sektorių, inovacijų vystymas turėtų būti nuolatinis, nuoseklus, koordinuotas ir aiškų savininką turintis procesas. Vyriausybė užtikrindama stabilias sąlygas, institucijas ir viešąją politiką, turi unikalią poziciją nukreipti visą inovacijų sistemą reikiama linkme – t. y. institucionalizuoti viešojo sektoriaus inovacijas (Hjelmar, 2019). Tokio proceso sukūrimui, pirmiausia, reikalinga aiški viešųjų inovacijų sistema. Viešojo sektoriaus inovacijų sistema reiškia elementų, kurie daro įtaką inovacijų vystymui, visumą. Tai – viešųjų inovacijų diegimui reikalingos funkcijos, atsakomybių už jų įgyvendinimą priskyrimas, organizacijos, pajėgumai, politika, procesai, kultūra, resursai ir kt. (COI, 2021; OPSI, 2019b). EBPO nurodo, kad viešojo sektoriaus inovacijos nėra pakankamai institucionalizuotos, tai – tęstinis procesas, kuris šiuo metu įgauna pagreitį (Hjelmar, 2019).

Pavyzdys: Lietuvos energetikos srities inovacijų ekosistema ir jos stiprinimas

LR Energetikos ministerija yra identifikavusi ir išanalizavusi energetikos srities inovacijų ekosistemą. Lietuvos energetikos srities inovacijų ekosistema suprantama kaip bendro tikslo vedina bendruomenė su stipriais tarpusavio ryšiais, grįstais bendradarbiavimu, pasitikėjimu ir siekiu sukurti pridėtinę vertę, dalijantis technologijomis ir kompetencijomis. Požiūris į inovacijas energetikos sektoriuje kaip į ekosistemą padeda išvengti fragmentacijos, leidžia ieškoti sinergijos tarp įvairių veikėjų ir sričių, tolygiai stiprinti visą sistemą, neaplenkiant atskirų jos vienetų. Ekosistemą sudaro 8 tarpusavyje sąveikaujantys elementai: finansavimas, žmogiškieji ištekliai, infrastruktūra, produktai ir paslaugos, mokslas ir technologijos, reguliacinė aplinka, vartotojai ir komunikacija.

2020 m. Energetikos ministro įsakymu patvirtintas energetikos srities inovacijų ekosistemos sustiprinimo planas, kurį sudaro 52 priemonės, skirtos skirtingų ekosistemos elementų stiprinimui. Numatoma, kad veiksmų plano įgyvendinimas ir energetikos ekosistemos stiprinimo pažanga bus matuojama sukūrus energetikos inovacijų pažangos vertinimo rodiklių sistemą. Už veiksmų plano įgyvendinimo koordinavimą yra atsakinga ministerijoje veikianti Inovacijų grupė.

Šaltinis: LR Energetikos ministro nutarimas Nr. 1-283, Dėl Lietuvos energetikos srities inovacijų ekosistemos sustiprinimo veiksmų plano patvirtinimo (2020)

STRATEGINĖ VIEŠOJO VALDYMO INOVACIJŲ VALDYSENĄ

Strateginė inovacijų valdyse gali paskatinti nuoseklesnį inovacijų atsiradimą viešojo sektoriaus organizacijose, tikslingą kompetencijų, reikalingų šioms inovacijoms kurti ir diegti, stiprinimą bei resursų planavimą. Strateginių rodiklių nustatymas leidžia labiau susitelkti į tikslus, kurių yra siekiama kuriant ir diegiant inovacijas, o ne į inovacinį procesą.

Inovacijų ir siekiamų rodiklių legitimavimas strateginiuose dokumentuose užtikrintų politinę paramą pokyčiams ir pakankamą laisvę priimti sprendimus dėl įgyvendinimo detalių įgyvendinimo lygmenyje. Be to, tyrimai rodo, kad inkrementinės inovacijos atsiranda įvairiuose valdysenos modeliuose, o didelio masto, proveržio inovacijos turi didesnę tikimybę atsirasti sistemose, kuriose yra vykdoma strateginė inovacijų valdyse (COI, 2019). Strateginė inovacijų valdyse apibrėžiama, kaip tokių mechanizmų, kaip patvirtinta inovacijų strategija, inovacijų tikslų įtraukimas į metines ataskaitas, vadovų dalyvavimas inovacijų komandose, aktyvus politikų dalyvavimas inovacijų skatinimo procese, įtvirtinimas (Torring, 2017). Strateginis požiūris į inovacijas, tai strateginės inovacijų krypties nusakymas, inovacijų susiejimas su esminiais valstybės iššūkiais, inovavimo uždavinių iškėlimas, veikėjų pastangų koordinavimas, inovacinės sistemos stiprinimo tikslų iškėlimas, veiksmai siekiant skatinti į skirtingus tikslus nukreiptų inovacijų atsiradimą, siekiant sukurti valstybės poreikiams tinkamą inovacijų visumą.

Pavyzdys: Airijos viešojo sektoriaus inovacijų vystymo strategija

Inovacijų kultūros skatinimas yra vienas iš 18 veiksmų, kuriuos įgyvendina Airijos Vyriausybė siekdama tobulinti Airijos viešojo sektoriaus darbą. Šio veiksmo įgyvendinimas remiasi viešojo sektoriaus inovacijų strategija, kurioje apibrėžiama viešojo sektoriaus inovacijų vizija, strateginiai prioritetai. Be to, pateikiami praktiniai įgyvendinimui skirti įrankiai – inovacijų gida, metodiniai įrankiai ir šablonai.

Viešojo sektoriaus inovacijų vizija. Pasinaudokime inovacijų galia, tam, kad Airijos visuomenei teiktume pasaulinio lygio viešąsias paslaugas.

Strateginiai prioritetai:

1. Paslaugų vartotojai turi būti inovacijų centre, siekiant pagerinti jų patirtį naudojantis viešosiomis paslaugomis.
2. Sukurti kultūrą, kurioje visi tarnautojai yra įkvėpti ir įgalinti inovuoti.
3. Užtikrinti inovacijų ir žinių sklaidą tarp skirtingų institucijų ir sektorių.
4. Skatinti inovacijas tiek inicijuojant naujus pokyčius, tiek vykdant ilgalaikę transformaciją.

Šaltinis: Airijos Vyriausybės inovacijų strategija „Making Innovation Real. Delivering Today, Shaping Tomorrow“, Airijos Vyriausybė (2020)

INOVACIJOMS PALANKIOS KULTŪROS KŪRIMAS

Inovacijoms palanki organizacinė ar darbo kultūra yra svarbus veiksnys, skatinantis arba ribojantis viešojo sektoriaus inovacijų kūrimą ir diegimą (Albury, 2005; Laegreid ir kt., 2011). Inovacijų kultūrą galima apibrėžti kaip kultūrą, kurioje vertybės, tradicijos ir sąlygos yra palankios naujoms idėjoms ir organizaciniams pokyčiams (Bason, 2010). Šalies viešojo valdymo sistemoje stinga inovacijų vystymui palankios kultūros. Todėl svarbus

požiūrio į inovacijas keitimas ir inovacijoms palankios aplinkos organizacijose formavimas. Stinga aiškios inovacijas kuriančių ir diegiančių viešojo administravimo darbuotojų paskatų ir palaikymo sistemos; inovacijos nėra laikomos integralia darbuotojų funkcijos dalimi ir dažnai yra vertinamos skeptiškai, inovacijų taikymo organizacijose gebėjimai yra vidutiniški, trūksta paskatų eksperimentuoti, bandyti naujas idėjas ir procesus, kurti naujus sprendimus. Ypač svarbu kurti ir paskatų sistemą, apimančią ne tik formalias finansines, bet ir kitokio tipo paskatas, pavyzdžiui, motyvuoti darbuotojus teikiant finansines paskatas už asmeninį indėlį, iniciatyvą pasiūlius inovatyvų sprendimą, teikti inovacijų apdovanojimus, diegti inovacijų populiarinimo programas, teikti įvertinimus už pasiūlytus sprendimus ir iniciatyvą tiek sėkmės, tiek nesėkmės atveju, kurti neformalias žinių ir patirčių dalinimosi platformas, įgyvendinti renginius, susijusius su inovacijų populiarinimu, gerųjų patirčių sklaida, kurti „sandbox“ eksperimentines platformas ministerijose ir diegti kitokio pobūdžio paskatas.

Viešasis sektorius turi būti atviras eksperimentavimui bei klaidų rizikai, kuri galima diegiant ir kuriant inovatyvius projektus. Inovacijų nesėkmės rizika yra gana didelė – skaičiuojama, kad apie 30–50 proc. naujų produktų ir net 70 proc. skaitmeninių transformacijų nepasiekia savo tikslų (BCG, 2020); (Castellion G., Markham S. K., 2012), Eksperimentavimui ir klaidų rizikai atvira kultūra tiek žodžiais, tiek veiksmais turi būti remiama ir skatinama ne tik organizacijų lyderių, bet ir politikų, todėl tam svarbu užtikrinti reikiamą įgūdžių šiose grandyse vystymą (COI, 2021). Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į lyderių, kurie gali užtikrinti inovacijoms palankios aplinkos kūrimą organizacijose bei stiprinti inovacijų kaip patikimos ir pridėtinę vertę kuriančios kompleksinės problemoms spręsti skirtos priemonės įvairių organizacijos kultūroje ir už jos ribų, vaidmenį institucijose ir politiniame lygmenyse. Svarbu investuoti ir į lyderių kompetencijų vertinimo bei ugdymo procesus (COI, 2021).

Viešojo sektoriaus darbuotojai yra svarbiausia viešojo sektoriaus inovacijų grandis. Todėl siekiant didesnio viešojo sektoriaus inovatyvumo būtina stiprinti šalies viešojo sektoriaus žmogiškąjį kapitalą, ugdant žinias, įgūdžius ir formuojant požiūrius, reikalingus inovacijoms visuose lygmenyse. Organizacijų lyderiai bei personalo specialistai turi didelę įtaką tam, kaip yra auginami ir plečiami valstybės tarnautojų inovacijoms kurti ir diegti reikalingi įgūdžiai ir kompetencijos. Žmogiškųjų išteklių strategijose svarbu numatyti įdarbinimo, mokymosi strategijas, reglamentacinius sprendimus, reikalingus pokyčius, paskatų sistemą. Lyderystės vaidmuo gali apimti gerąsias praktikas ir jų taikymą, išlaikymo ir įdarbinimo pastangas, nedidelės rizikos ir nesėkmių paskatas, biudžeto sprendimus, suteikiančius lankstumo išbandyti naujas idėjas bei vadovavimo strategijas skatinančias inovatyvumą (Richman, 2018).

Pavyzdys: Šeši svarbiausi įgūdžiai inovacijoms kurti ir diegti

- Pasikartojimas (angl. iteration): gebėjimas palaipsniui ir eksperimentuojant kurti viešosios politikos sprendimus, produktus ir paslaugas.
- Duomenų raštingumas (angl. data literacy): gebėjimas užtikrinti, kad kuriami sprendimai būtų pagrįsti duomenimis bei, kad duomenys būtų naudojami pagrįstai, nesiremiant prieš tai sukurtais pamąstymais.
- Orientacija į galutinius vartotojus (angl. user centricity): gebėjimas atsižvelgti į galutinių naudotojų poreikius bei kylančias problemas kuriant viešąsias paslaugas ir sprendimus.
- Smalsumas (angl. curiosity): naujų idėjų, būdų, darbo procesų iššūkiams ir problemoms spręsti paieška.
- Pasakojimas (angl. storytelling): gebėjimas komunikuoti apie pokyčius tokiu būdu, kuris kuria pasitikėjimą ir skatina inovacijų plėtrą.
- Kvestionavimas (angl. insurgency): gebėjimas kvestionuoti status quo bei noras ir atvirumas dirbti su įvairiais partneriais.

Šaltinis: Fostering Innovation in the Public Sector (EBPO, 2017d)

ŽINIŲ PERKĖLIMAS IR INOVACIJŲ SKLAIDA

Žinių apie inovacijas sklaida ir įgyvendintų idėjų pritaikymas kituose kontekstuose yra svarbesnė praktika skatinanti inovatyvumą viešajame sektoriuje nei naujų idėjų sukūrimas ir įgyvendinimas (Vries, 2018). Esamos situacijos analizė Lietuvoje rodo, kad Lietuvoje trūksta efektyvių informacijos sklaidos ir perkėlimo mechanizmų: trūksta tarpinstitucinio bendradarbiavimo, stinga ir bendradarbiavimo ir inovacijų kūrimo su privačiu sektoriumi. Dėl egzistuojančių formalių barjerų sunku replikuoti veikiančius procesus ir praktikas (VA, 2015).

Geraisiais inovacijų sklaidos ir pritaikomumo kitose srityse pavyzdžiais gali būti pasiteisinusių inovacijų perkėlimo finansavimas, renginiai, organizuojami siekiant populiarinti ir skleisti inovacijas, tinklaveikos veiklos, inovacijoms palankios kultūros formavimas, už sklaidą atsakingos organizacijos sukūrimas. Siekiant paskatinti žinių sklaidą, taip pat svarbu inovacijų kūrimo, diegimo ir rezultatų matavimo ir vertinimo sistemos sukūrimas bei gebėjimas įvertinti gautus rezultatus bei susisteminti juos kaip išmoktas pamokas. Reikalinga investuoti į tokios sistemos sukūrimą visais viešojo valdymo lygmenimis bei šiai sistemai diegti reikalingų įgūdžių viešajame sektoriuje formavimą. Viena iš EBPO ekspertų pateiktų rekomendacijų žinių sklaidai vertinant Danijos šalies inovacijų ekosistemos plėtros pavyzdį – paskatinti išmoktų pamokų ir gerųjų praktikų sklaidą sukuriant praktines veiklas įgyvendinančių ekspertų bendruomenę, kuri galėtų pasidalinti savo žiniomis su viešuoju sektoriumi; taip pat sukuriant vidinės ir išorinės komunikacijos strategijas, kurios galėtų padėti dalintis inovacijoms kurti ir diegti aktualia informacija tiek organizacijų viduje, tiek tarpusavyje.

Pavyzdys: Vyriausybės pokyčių agentų tinklas

Suomija yra viena pažangiausių valstybių pasaulyje daug dėmesio skirianti viešojo sektoriaus inovacijoms palankios kultūros kūrimui ir žinių sklaidai. Suomijoje veikia Suomijos Vyriausybės pokyčių agentų tinklas – tai neformaliai ir pakankamai nestruktūruotai veikianti ekspertų komanda iš skirtingų ministerijų su skirtingais išsilavinimais, patirtimi ir ekspertize. Šis tinklas sukurtas 2013 m. ir yra atviras visiems valstybės tarnautojams ir ministerijoms. Tinklas skatina tarpinstitucinį bendradarbiavimą, mokymąsi, siekia sukurti darbo kultūrą, kuri būtų grindžiama „integralios Vyriausybės“ principu ir kryžminiais darbo principais. Neformali tinklaveika yra būdas apeiti įvairias biurokratinės kliūtis, suteikiant darbuotojams galimybes sąveikauti su skirtingų požiūrių ir kompetencijų specialistais. Šio tinklo veiklos temos apima kultūrinį pokytį, kliūčių inovacijoms šalinimą, greituosius eksperimentus, veiksmų koordinavimą ir kitas inovacijų kūrimui ir sklaidai svarbias temas.

Šaltinis: Fostering Innovation in the Public Sector (EBPO, 2017a)

Anksčiau inovacijų diegimo ir kūrimo procesas buvo matomas labiau kaip uždaras procesas, kuris galėtų būti įgyvendinamas organizacijose, tačiau šiandien inovacija viešajame sektoriuje vertinama kaip atviras, tarp įvairių organizacijų ir suinteresuotųjų šalių vykstantis bendradarbiavimo procesas (Bekkers, 2018). Todėl svarbu ieškoti būdų, kaip įtraukti suinteresuotąsias šalis į inovacijų kūrimo procesą, integruoti mokslinių tyrimų potencialą skatinant juos plėtoti visuomenei svarbius tyrimus. Suinteresuotųjų šalių, tame tarpe pačių valstybės tarnautojų, susijusių institucijų bei visuomenės įtrauktis buvo akcentuota kaip viena esminių inovacijos sklaidą bei adaptaciją užtikrinančių prielaidų, pabrėžiant bendradarbiavimu grįsto valdymo, atvirų inovacijų kūrimo praktikų, įtraukiant ir išskiriant galutinių vartotojų poreikius, svarbą (Vries, 2018).

Pavyzdys: Ministro Pirmininko apdovanojimai už meistriškumą viešajame sektoriuje

Australijoje naudojama meistriškumo apdovanojimo sistema viešajame sektoriuje siekia paskatinti ir suteikti pripažinimą geriausiomis inovatyvioms praktikoms ir inovatyviems sprendimams visuose Vyriausybės lygmenyse. Nominacijos gali įtraukti ne tik viešojo sektoriaus atstovus, bet ir privataus sektoriaus dalyvius arba trečiąsias šalis, kurios prisidėjo prie inovacijų kūrimo ir diegimo. Apdovanojai yra teikiami trijose srityse: tvarios viešojo sektoriaus valdymo praktikos; bendradarbiavimo, inovacijų. Inicijatyvos yra vertinamos vadovaujantis keturiais kriterijais:

1. Suinteresuotųjų šalių paslaugų teikimo ir pasitenkinimo
2. Skaidrios lyderystės, planavimo ir valdymo
3. Žmogiškųjų resursų ir pokyčio valdymo
4. Inovatyvumo kuriant produktus, procesus, ar paslaugas bei jas įgyvendinant

Inicijatyva gali būti pateikiama nominacijai nebūtinai esant radikalioms inovacijoms. Nominuotos gali būti ir inicijatyvos, kurios padeda pasiekti rezultatų taikant naują metodą arba sukuriant naują produktą, procesą ar paslaugą.

Šaltinis: Institute of Public Administration Australia

RESURSAI INOVACIJOMS

Sėkmingam inovacijų diegimui viešajame sektoriuje reikia pakankamai laisvų išteklių – finansinių, žmogiškųjų, technologinių (pavyzdžiui, IKT priemonių) (Vries, 2018), nes perimdamos ir įgyvendindamos inovacijas organizacijos turi skirti darbuotojus, kurie koordinuos diegimo procesą, o pastarieji turės pakankamus resursus proceso kokybei užtikrinti. COVID-19 pandemijos situacija, kurios metu siekiant įveikti svarbius iššūkius nebuvo taupoma, parodė, kad atsiradus galimybėms finansuoti naujus projektus, darbuotojų motyvacijai skatinti, net ir didelio neapibrėžtumo sąlygomis, viešojo sektoriaus darbuotojų baimės dėl rizikų ir klaidų sumažėja ir galiausiai tai lemia aktyvesnį inovacijų kūrimą ir diegimą (Kalkytė, Nakrošis, 2018).

Pavyzdys: Inovacijų ir inovacijų kultūros skatinimas pasitelkiant konkursinį finansavimą

2016 m. Prancūzijoje buvo paskelbtas kvietimas teikti projektus, skirtus valstybės teritoriniam administravimui įgyvendinant Ateities investicijų programą (Program d'investissements d'avenir - PIA). Bendra valstybės vizija buvo plėtoti valstybės tarnautojų inovacinius gebėjimus regioniniu lygiu, kad būtų galima modernizuoti ir skaitmeninti viešąsias paslaugas. Tokiu būdu siekiama panaikinti kliūtis tarp vyriausybės departamentų, pagerinti valstybės tarnautojų darbo sąlygas, tapti atviriems išorės partneriams, skatinti dalintis patirtimi, skatinti vietos iniciatyvas ir plėtoti inovacijų kultūrą.

Paskelbti du kvietimai teikti projektus pagal Skaitmeninio valstybės perėjimo ir Viešųjų veiksmų fondo modernizavimo programas. Kvietimai pirmą kartą sutelkė dėmesį į vietos lygmeniu teikiamas centrinės valdžios paslaugas, siekiant valstybės tarnautojų padaryti pagrindinių reformos veikėjų. Pirmuoju kvietimu buvo siekiama sukurti, pritaikyti ir skleisti naujus bendradarbiavimo būdus tarp centrinei valdžiai atskaitingų vietinių agentūrų, remiantis įvairiais naudojimo būdais ir skaitmeninėmis priemonėmis. Antrojo kvietimo tikslas buvo remti inovacijų laboratorijų kūrimąsi, kad būtų galima keistis idėjomis ir būtų skatinamas kūrybiškumas tarp vietos lygmeniu dirbančių nacionalinių valstybės tarnautojų.

Šaltinis: *Fostering Innovation in the Public Sector (EBPO, 2017a)*

Bendras finansinių ir žmogiškųjų išteklių bruožas, kuris turi teigiamą poveikį inovacijų diegimui ir plėtrai, yra lankstumas. Biudžetas ir jo formavimo principai/prioritetai daro įtaką politikos ir valdymo inovacijoms, tačiau tai nereiškia, kad biudžeto formavimo procesai visada skatina inovacijas; kai kuriais atvejais biudžeto formavimas tik sumažina lankstumą ir riboja inovacijas. Įvairių finansinių išteklių formavimo taisyklių (pvz., išlaidų peržiūros, į veiklos rezultatus orientuotas biudžeto, strateginių rezultatų tikslų ir sąsajų tarp veiklos valdymo ir biudžeto formavimo) taikymas turi įtakos kuriant inovacijoms palankesnę terpę viešajame sektoriuje (EBPO, 2017a).

INOVACIJŲ STEBĖSENA IR VERTINIMAS

Nuoseklus inovatyvumo rodiklių matavimas bei inovacijų kuriamos vertės nustatymas yra ypač svarbus diegiant ir skatinant inovacijų plėtrą – kiekybinis vertinimas gali padėti priimti strateginius įrodymais grįstus su inovacijų diegimu susijusius sprendimus bei skatinti inovacijų kultūros diegimą (EK, 2013). Vienas iš būdų paskatinti viešojo sektoriaus inovatyvumą siūlomas reitingo sudarymas, taip skatinant viešojo sektoriaus organizacijas gerinti paslaugų kokybę, didinti valdymo efektyvumą ir inovatyvumą (VA, 2015). Pastebėta, kad Lietuvoje atliekant inovatyvumo vertinimą, yra akcentuojamos atskiros institucijos, tačiau per mažai dėmesio skiriama visai sistemos būklei, nėra identifikuojamos probleminės sritys, į kurias institucijos galėtų atkreipti daugiau dėmesio.

Gilesnei inovatyvumo analizei, tiek pačių inovacijų kūrimui reikalingi duomenys, informacija ir žinios, todėl būtina užtikrinti jų prieinamumą. Tinkamas duomenų naudojimas viešajame sektoriuje padeda sumažinti eksperimentų išlaidas ir riziką, suteikia patikimesnes žinias apie veikiančius ir neveikiančius sprendimus ir padeda valstybės tarnautojams bei visuomenei nustatyti problemas bei generuoti idėjas, kaip tobulinti viešąją politiką ir paslaugas.

Pavyzdys: Informacijos vadyba ir žinių stiprinimas, siekiant didesnio inovavimo

1. Duomenų, žinių ir kitų informacijos šaltinių, reikalingų inovacijos kurti ir diegti nustatymas;
2. Informacijos panaudojimas (tikslingas nukreipimas, kontekstualizavimas, analizavimas, parėmimas kitais įrodymais);
3. Dalijimasis informacija, duomenimis;
4. Tobulėjimas, sudarant sąlygas mokytis, koordinuojant ir bendradarbiaujant sektoriaus viduje ir už jo ribų, gaunant grįžtamąjį ryšį.

Šaltinis: *Fostering Innovation in the Public Sector (EBPO, 2017a)*

2. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelis

Viešojo valdymo inovacijas galima suprasti kaip įrankį siekti strateginių valstybės tikslų; taip pat šios inovacijos gali būti suprantamos, kaip įrankis tobulinti viešojo administravimo procesą; ir viešojo valdymo inovacijos gali būti suprantamos kaip integrali inovacijų politikos dalis. Atsižvelgiant į trilypį viešojo valdymo inovacijų sampratos pagrindą, šiame kontekste galima formuoti pagrindinius viešojo valdymo inovacijų valdysenos principus. Šių principų diegimas yra kertinis veiksnys, siekiant sukurti sistemiškai ir efektyviai veikiantį viešojo valdymo inovacijų skatinimo modelį. Šioje dalyje yra analizuojami esminiai viešojo valdymo inovacijų valdysenos elementai ir kartiniai principai, formuojami galimi modeliai (modelio alternatyvos) sėkmingai įgyvendinti viešojo valdymo inovacijų plėtros iniciatyvą, atliekamas modelio alternatyvų vertinimas.

2.1. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos principai ir instituciniai elementai

Lietuvoje dėmesys yra skiriamas privataus sektoriaus inovacijų skatinimui – veikia už šią sritį atsakingos institucijos, įgyvendinamos įvairaus pobūdžio skatinimo priemonės ir programos. Tuo tarpu viešojo sektoriaus inovacijų skatinimas dar tik pradedamas. Galima teigti, kad šalies viešojo valdymo sistemoje egzistuoja įvairūs barjerai inovacijų kūrimui ir diegimui, stinga sisteminio šių inovacijų skatinimo. Šios priežastys lemia tai, kad viešajame sektoriuje inovacijos daugiausiai kuriamos ir diegiamos sporadiškai, ad-hoc principu. Koordinuoto ir valdomo proceso, inovacijoms palankios kultūros trūkumas lemia tai, kad inovacijų kūrimas nėra laikomas integralia viešojo sektoriaus (valdymo) tobulinimo proceso dalimi ir rutinine valstybės tarnautojų darbo dalimi, siekiant viešojo sektoriaus tikslų įgyvendinimo. Todėl būtina stiprinti šalies viešojo valdymo inovacijų sistemą ir kurti papildomas paskatas inovacijų atsiradimui. Atsižvelgiant į būdingus Lietuvos viešojo valdymo sistemai barjerus inovacijoms rasti, galima išskirti pagrindines viešojo valdymo inovacijų skatinimo kryptis:

- **Viešojo sektoriaus inovacijų ekosistemos sukūrimas.** Šalies viešojo sektoriaus inovacijų sistema yra fragmentuota. Sisteminiu lygiu viešojo sektoriaus inovacijų lyderystė yra nepakankamai išvystyta, stinga aiškaus šių inovacijų suvokimo, atsakomybės už šią sritį priskyrimo, strateginio požiūrio į inovacijų planavimą ir inovacijoms palankios kultūros vystymą. Todėl ypač svarbu užtikrinti aiškos viešojo valdymo inovacijų sistemos valstybiniu lygmeniu sukūrimą. Aiški viešojo valdymo inovacijų sistema gali būti sukurta tik priskyrus atsakomybę už viešojo valdymo inovacijų vystymą, sukūrus veikiantį ir tvarų inovacinės veiklos mechanizmą viešojo valdymo institucijose, aiškų reguliavimą, paskyrus pakankamus resursus inovacijoms ir inovacijų kultūros diegimui.
- **Strateginis viešojo sektoriaus inovacijų planavimas.** Inovacijos turėtų būti laikomos priemone veiksmingiau siekti strateginių valstybės tikslų, todėl į inovacijų ir inovacijoms palankios kultūros kūrimą turėtų būti žiūrima strategiškai. Strateginis inovacijų planavimas gali paskatinti nuoseklesnį inovacijų atsiradimą viešojo sektoriaus organizacijose ir sudaryti sąlygas labiau susitelkti į tikslus, kurių yra siekiama kuriant ir diegiant inovacijas, o ne į inovacinį procesą. Strateginis požiūris į inovacijas, tai strateginės inovacijų krypties nusakymas, inovacijų susiejimas su esminiais iššūkiais, veikėjų pastangų koordinavimas, inovacinės sistemos stiprinimo tikslų iškėlimas, veiksmai siekiant stiprinti į skirtingus tikslus nukreiptas inovacijas.
- **Tarnautojų skatinimas ir inovacijoms palankios kultūros kūrimas.** Lietuvoje stinga inovacijų kultūros: nėra aiškos inovacijas kuriančių ir diegiančių viešojo administravimo darbuotojų paskatų ir palaikymo

sistemos, inovacijos nėra laikomos integralia darbuotojų funkcijos dalimi, trūksta paskatų eksperimentuoti, bandyti naujas idėjas ir procesus, kurti naujus sprendimus. Siekiant platesnio inovacijų kūrimo ir diegimo, reikalinga keisti viešojo sektoriaus tarnautojų požiūrį į inovacijas bei stiprinti inovacinius, skaitmeninius, pokyčio valdymo gebėjimus. Ypač svarbus aukščiausio lygmens vadovų bei vidurinės grandies vadovų įsitraukimas. Dažniausiai inovacijų sėkmė priklauso nuo jų požiūrio, lyderystės ir pokyčio valdymo gebėjimų.

- **Žinių perkėlimas ir sklaida.** Tarpsektorinis ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas šalies viešojo valdymo sistemoje yra nepakankamai išvystytas, stinga žinių ir resursų sėkmingų inovacijų replikavimui ir pritaikymui platesniu mastu. Sėkmingas inovacijas pritaikyti platesniu mastu padėtų atsakingos institucijos priskyrimas bei tikslinis finansavimas, taip pat sėkmės istorijų viešinimas, tinklaveika.
- **Resursai inovacijoms.** Sėkmingam inovacijų diegimui viešajame sektoriuje reikia pakankamai laisvų – finansinių, žmogiškųjų, technologinių – išteklių. Pastebima, kad struktūriniai organizacijų pajėgumai koreliuoja su inovacijų atsiradimu Lietuvoje. Visgi Lietuvos viešajame sektoriuje vyrauja didelis skaičius sąlyginai mažų organizacijų, kurioms šių resursų stinga. Finansinių paskatų, pvz., išlaidų peržiūros (angl. spending review), į veiklos rezultatus orientuoto biudžeto, strateginių tikslų bei sąsajų tarp veiklos valdymo ir biudžeto formavimo, galimybės turi įtakos kuriant inovacijoms palankesnę terpę viešajame sektoriuje.
- **Stebėsena ir vertinimas.** Šalies viešojo sektoriaus inovavimas yra per mažai tiriamas ir stebimas, nėra sukurta viešojo valdymo inovacijų stebėsenos ir vertinimo sistema. Nuoseklus inovatyvumo rodiklių matavimas bei inovacijų kuriamos vertės nustatymas yra ypač svarbus diegiant ir skatinant viešojo valdymo inovacijų plėtrą; inovacijų vertinimas gali padėti priimti strateginius, įrodymais grįstus su inovacijų diegimu susijusius sprendimus bei skatinti inovacijų kultūros diegimą.

Nors viešojo valdymo inovacijų skatinimas Lietuvoje dar tik pradedamas, jau dabar šalies viešojo valdymo sistemoje veikia institucijos bei organizacijos, kurios savo veikla prisideda arba potencialiai galėtų prisidėti prie viešojo sektoriaus inovatyvumo didinimo. Tačiau viešojo valdymo inovacijų sistemoje stinga aiškumo, koks yra ar potencialiai turėtų būti skirtingų institucinių elementų vaidmuo skatinant inovacijas. Viešojo valdymo inovacijų sistema Lietuvoje yra fragmentuota, santykiai tarp pagrindinių šios sistemos veikėjų nėra pakankamai išvystyti ir nukreipti į nuoseklaus inovacijų valdysenos proceso įgyvendinimą. 12 priede yra pateikiamos pagrindinės institucijos, kurios vykdo viešojo valdymo inovacijoms reikalingas funkcijas.

Apibendrinant, reikėtų atkreipti dėmesį, kad stipri viešojo valdymo inovacijų valdysena turėtų remtis esminiais principais, kurie padeda sėkmingai plėtoti inovacijų kultūrą viešajame sektoriuje (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos principai

	Principas	Principo aprašymas
	Strategiškumas	Viešojo valdymo inovacijos turi būti susietos su strateginiais valstybės tikslais, valstybėje vystomų inovacijų derinys turi būti visapusiškas ir tinkamas, siekiant ilgalaikės valstybės pažangos
	Orientavimasis į rezultatus	Inovacijų kūrimas ir diegimas turi kurti pamatuojamą naudą, apibrėžiamą per kokybės, rezultatyvumo, produktyvumo ir/ar demokratiškumo parametrus
	Įtraukimas ir bendradarbiavimas	Viešojo valdymo inovacijos turi būti kuriamos ir diegiamos bendradarbiaujant viešojo valdymo sistemos dalyviams, privataus sektoriaus atstovams ir visuomenei. Į inovacijų kūrimo ir diegimo procesą turi būti įtraukiamos visos suinteresuotos šalys
	Sistemos dalyvių įgalinimas	Viešojo valdymo sistemos dalyviai turi gebėti reflektuoti sėkmingą ir nesėkmingą patirtį ir nuolat mokytis bei tobulinti vykdomų veiklų atlikimą pasitelkdamie naujus požiūrius, gerąją praktiką, metodus ir technologijas

	Sistemos dalyvių lankstumas ir atvirumas permainoms	Viešojo valdymo sistema ir jos dalyviai turi būti pasirengę greitai ir tinkamai reaguoti į pokyčius bei būti atviri naujiems problemų sprendimo būdams ir pasikeitimams, kurie yra reikalingi siekiant veiksmingesnio strateginių tikslų įgyvendinimo
	Finansavimo tvarumas	Viešojo valdymo inovacijų finansavimo pagrindas, kuris užtikrintų inovacijų finansavimo tvarumą, nuoseklumą ir tęstinumą, t. y. garantuotų nuolatinį viešojo valdymo inovacijų skatinimą ir atrinktų inovacijų įgyvendinimą. Būtų nurodyti veiksmų finansavimo šaltiniai. Numatytos aiškios viešojo valdymo inovacijų modelio įkūrimo ir tęstinumo perspektyvos

Šaltinis: sudaryta autorių

2.2. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvos

Kiekvienas strateginis ir taktinis veiksmas gali būti įgyvendintas įvairiais būdais. Todėl tinkamo būdo įgyvendinti vyksmą paieška yra svarbus elementas, kuris užtikrina sėkmę, kad pasirinktas sprendimo kelias iš anksto nubrėžtomis sąlygomis bus tinkamas problemai spręsti (tikslui pasiekti). Pirmoje šio tyrimo ataskaitos dalyje apibrėžta viešųjų inovacijų valdysenos koncepcija leidžia siūlyti galimas viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio įgyvendinimo alternatyvas⁹. Siūlomos alternatyvos yra detalizuojamos atsižvelgiant į šiuos kriterijus:

- **Inicijavimas.** Veiksmingas institucinės sąrangos modelis inicijuojant viešojo valdymo inovacijas (viešojo valdymo inovacijos idėja ir jos tolesnis gyvybingas vystymas). Svarbi yra aiški inovacijos inicijavimo pradžia, kokius įrodymus ir kam reikia pateikti norint pradėti vystyti inovaciją.
- **Atranka.** Viešojo valdymo inovacijos nepriklausomas ir nešališkas atrankos procesas; kartu šis procesas turi būti adekvatus šalies finansinėms galimybėms ir organizuotas taip, kad atrinktų viešojo valdymo inovacijas, kurios prisidėtų prie (reikšmingų) šalies problemų sprendimo.
- **Įgyvendinimas.** Efektyvus ir veiksmingas viešojo valdymo inovacijos įgyvendinimas (esant ribotiems ištekliams pasiekti numatytą rezultatą).
- **Finansavimas.** Finansavimo modelio nepriklausomumas, kuris užtikrintų viešojo valdymo inovacijos finansavimo tęstinumą, t. y. viešojo valdymo inovacijos finansavimas būtų nuoseklus ir ilgalaikis procesas, kuris turėtų užtikrinti ir palaikyti nuolatinį viešojo valdymo inovacijų skatinimą ir atrinktų viešojo valdymo inovacijų įgyvendinimą. viešojo valdymo inovacijos finansavimo pokyčiai (stabdymas) galimi tik išskirtinėmis valstybei sąlygomis.
- **Rezultatų įvertinimas.** Nepriklausomas vertinimas, kuris užtikrintų inovacijų įgyvendinimą/netinkamų inovacijų atmetimą (grėsmių įvardijimą). Ši veikla turi aktyviai ir nešališkai užtikrinti viešojo valdymo inovacijų įgyvendinimo veiksmingumą.
- **Duomenų rinkimas ir kaupimas.** Nuoseklus ir savalaikis duomenų kaupimas, kuris gebėtų užtikrinti atlikti viešojo valdymo inovacijų analizę/vertinimą reikiamaiais pjūviais.
- **Replikavimas.** Atrinktų ir tinkamų finansuoti viešojo valdymo inovacijų plėtra; replikavimo procesas turi atitikti šalies finansines galimybes ir kurti ilgalaikę naudą.
- **Inovacijų skatinimas.** Politinė lyderystė ir visos viešojo valdymo sistemos parengtis bei sukurta palanki aplinka inovacijoms rasti.

Atsižvelgiant į kiekvieną kriterijų, atskira alternatyva yra detalizuojama atitiktis numatytam kriterijui atžvilgiu. Yra skiriamos trys alternatyvos (žr. 3 pav. ir 13 priedą): **VVI kompetencijų tinklo modelis; Finansinio skatinimo modelis; Inovacijų HUB modelis.**

⁹ Viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvos formuojamos atsižvelgiant į esamos situacijos Lietuvoje vertinimą ir numatomus šalies ateities šalies tikslus (plačiau žr. 11 priedą).

3 pav. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvos

	1 alternatyva „VVI kompetencijų tinklo modelis“	2 alternatyva „Finansinio skatinimo modelis“	3 alternatyva „Inovacijų HUB modelis“
Inicijavimas	Problemas, kylančias iš politikos formavimo ir (arba) politikos įgyvendinimo ministerijos veiklos srityje, ir jų galimus inovatyvius sprendimus, identifikuoja Ministras su savo komanda, departamentais („iš viršaus į apačią“) ir (arba) pavaldžios institucijos („iš apačios į viršų“).	Idėja inovacijai kurti yra inicijuojama Viešojo valdymo (VV) institucijos teikiant konkretaus inovacijų projekto paraišką į Viešųjų inovacijų fondą (toliau – Fondas). Dalyvauti finansavimo konkurse gali viešojo valdymo institucijos, kurios yra pajėgios įgyvendinti inovacinius projektus. Fondo pilotavimo laikotarpiu (3 metus) finansavimas galėtų siekti 1 mln. Eur per metus, Fondo veiklai pasiteisinus finansavimo dydis galėtų augti iki 5 mln. Eur per metus. Be finansavimo projektams, Fondo veiklos išlaidas sudarys išlaidos darbuotojų išlaikymui. Numatoma, kad pilotavimo laikotarpiu Fondo koordinavimui reikėtų 3 žmonių, vėliau darbuotojų skaičius galėtų didėti iki 5 žmonių.	Inovacijų HUB įkuriamas projekto rėmuose, kaip laikina priemonė, skirta paskatinti inovacijų kultūrą ir sustiprinti gebėjimus VVI kurti ir taikyti viešojo valdymo institucijose. Problemas, kurių sprendimui reikalingos inovacijos, taip pat idėjas jų sprendimui, siūlymus dėl VVI identifikuoja ministerijos ir joms pavaldžios įstaigos, įtraukiant socialinius ir ekonominius partnerius, nevyriausybinės organizacijas. Siūlymai teikiami Inovacijų HUB, kuris atrenka, koordinuoja, teikia metodologinę ir organizacinę pagalbą ir kartu su VVI inicijavusia institucija įgyvendina inovacijų projektą. Inovacijų idėjos viešojo valdymo institucijų problemoms spręsti gali būti siūlomos organizuojant iššūkių serijas (pvz. inovatyvių sprendimų idėjas kviečiant teikti NVO, ekspertus, vartotojus).
Atranka	Idėjų derinimas ir inovacijų atranka, priklausomai nuo poreikio, gali vykti 4 būdais: 1. Neformaliai ir (arba) formaliai su LRV; 2. MTI taryba; 3. Tarpinstitucinis pasitarimas TAP (Kanclerių lygmeniu); 4. Jei nereikalingas validavimas aukštesniame lygyje, tai atranką atlieka asmuo, įliotąs priimti sprendimą. Atrinkus inovaciją, priskiriamas atsakingas Ministerijos ar pavaldžios institucijos atstovas (projekto savininkas).	Inovacijų atranką vykdo ekspertų komisija veikianti prie Fondo koordinatoriaus. Ekspertų komisija yra sudaryta iš viešojo valdymo institucijas, privatų sektorių, NVO ir akademinį sektorių atstovaujančių narių.	Inovacijų atranką vykdo Inovacijų HUB. Atrenkant inovacijas įgyvendinimui, vertinama inovacijos potencialiai sukuriama nauda, nesėkmės rizika.

Igyvendinimas	Atrinkus inovaciją, savininkas yra atsakingas už inovacijos įgyvendinimo plano parengimą. Jei kyla poreikis dėl problemos fokusavimo, partnerių įtraukimo, tarpinstitucinių veiksmų susiderinimo, naujų metodų panaudojimo sprendimų paieškai, ekspertinės bendruomenės įtraukimo ir pan., tuomet galimos konsultacijos su VVI kompetencijų tinklu . Jį sudaro inovacijų bendruomenė (nacionaliniai ir tarptautiniai dalyviai). Savininkas yra atsakingas už inovacijos įgyvendinimo plano rezultatų pasiekimą.	Inovacijų projektus įgyvendina VV institucijos . Šios institucijos gali sudaryti konsorciumus su interesų dalininkais, atsižvelgiant į sprendžiamą problemą. Inovacijos įgyvendinamo laikotarpis gali būti nuo 6 mėn. (krizių, replikavimo inovacijų ir inovacijų tobulinimo atvejais) iki 36 mėn. (ilgalaikių problemų atveju).	Inovacijų HUB koordinuoja, teikia metodologinę ir organizacinę pagalbą, padeda suplanuoti ir įgyvendinti inovacijų projektus bendradarbiaudamas su viešojo valdymo institucijomis (inovacijų projektų iniciatoriais ir savininkais). Įgyvendinant inovacijų projektą, Inovacijų HUB ir viešojo valdymo institucija veikia kaip partneriai, tokiu būdu stiprinant inovacijų kūrimo ir įgyvendinimo kompetencijas ir kultūrą viešajame sektoriuje.
Finansavimas	VVI kompetencijų tinklas (platformų ir kitų įrankių sukūrimas) ir jo veikla (mokymai, konsultacijos, informacijos rinkimas ir sklaida) finansuojama ES struktūrinių fondų projekto lėšomis (tinklo pilotavimo laikotarpiu, kuriam pasibaigus būtų svarstomos tolesnio finansavimo galimybės). Inovacijos įgyvendinimas finansuojamas: Vidiniai organizacijos sutaupymai; Valstybės biudžetas (skiriant papildomą finansavimą); Projektinės lėšos, ikiprekybiniai pirkimai ir kt.	Fondo dydis nustatomas kasmet valstybės biudžeto planavimo proceso metu. Fondo koordinatorius skelbia kvietimus inovacijoms kurti pagal inovacijų tipus (ilgalaikių problemų sprendimas; atsakas į krizę ar kt. neplanuotą pokytį; inovacijų tobulinimas). Kiekvienam inovacijų tipui skiriamą finansavimo dydį nustato fondo steigėjas , atsižvelgiant į strateginius valstybės tikslus ir kontekstines aplinkybes (pavyzdžiui, krizės laikotarpiu šiai fondo „kišenei“ galėtų būti nustatomas didesnis finansavimas ir pan.).	Inovacijų HUB veikla (darbuotojų išlaikymas, inovacijų projektams įgyvendinti būtinos išlaidos, pvz. konkreti įranga, priemonės) yra finansuojama Viešojo valdymo plėtos programos pokyčio lėšomis .
Rezultatų įvertinimas	Įgyvendinus VVI, įvertinami pasiekti rezultatai, sukurta nauda ir patirtos neigiamos pasekmės ir priimamas sprendimas, ar VVI laikoma sėkminga ir replikuotina platesniu mastu. Rezultatų pasiekimą vertina savininkas . Esant poreikiui, t. y. atsižvelgiant į sprendžiamos problemos kompleksiskumo mastą, specifiką ir (ar) finansavimo šaltinį, savininkas gali iškelti rezultatų vertinimą į aukštesnį valdymo lygmenį .	Rezultatus vertina Fondo ekspertų komisija . Komisija gali pripažinti inovaciją: a) sėkminga inovacija ; šiuo atveju informacija apie inovaciją pateikiama į inovacijų katalogą ir sprendžiama dėl jos replikavimo visoje valdymo srityje; b) tobulintina inovacija ; šiuo atveju paraiškos teikėjas turi galimybę kreiptis į Fondą dėl papildomo finansavimo inovacijos tobulinimui; c) nesėkminga inovacija ; šiuo atveju surenkama patirtis apie inovacijos įgyvendinimą ir išmoktas pamokas.	Institucijų iniciuotų projektų įgyvendinimo rezultatus, sukurta naudą ir patirtas neigiamas pasekmes vertina Inovacijų HUB kartu su viešojo valdymo institucija (VVI projekto savininku) . Įvertinami pasiekti rezultatai ir priimamas sprendimas, ar VVI laikoma sėkminga ir replikuotina platesniu mastu. Inovacijų aprašymai teikiami į gerųjų pavyzdžių ir išmoktų pamokų katalogą.
Duomenų rinkimas ir kaupimas	Informacija apie įgyvendintas VVI ir jų aprašymai pateikiami VVI kompetencijų tinklui , kuris	Duomenis apie inovacijų finansavimą ir jų kūrimo ir įgyvendinimo rezultatus renka ir analizuoja Fondo koordinatorius . Fondo koordinatorius rengia ir teikia	Inovacijų HUB atlieka per Inovacijų HUB įgyvendintų VVI stebėseną , administruoja gerųjų pavyzdžių ir išmoktų pamokų katalogą, taip pat sukuria visų (ne vien

	atsakingas už VVI stebėseną ir gerųjų pavyzdžių ir išminktų pamokų katalogo kaupimą bei jų viešinimą.	fondo steigėjui metinę fondo veiklos ataskaitą, pateikdamas rekomendacijas dėl artėjančio periodo finansavimo poreikio. Fondo koordinatorius taip pat administruoja inovacijų katalogą, kuriame pateikiami Lietuvos kontekstui aktualūs įgyvendintų inovacijų pavyzdžiai.	tik per Inovacijų HUB įgyvendinamų) VVI stebėsenos sistemą.
Replikavimas	Dėl VVI replikavimo savo veiklos srityje sprendžia įgaliotas priimti sprendimą asmuo pagal inovacijos lygį (pavyzdžiui, Ministras, Kancleris). Kompetencijų tinklas inovacijas pristato renginiuose bei gerųjų praktikų kataloge , siekiant skleisti gerąją praktiką ir paskatinti pasitvirtinusias inovacijas pritaikyti kitose srityse ir institucijose.	Fondo finansuotai inovacijai pasiteisinus (Fondo ekspertų komisijai pripažinus inovaciją sėkminga), ji pagal poreikį būtų replikuojama visoje valdymo srityje . Fondo koordinatorius administruoja sektinų pavyzdžių ir išminktų pamokų katalogą, kuriame pateikiami Lietuvos kontekstui aktualūs įgyvendintų inovacijų pavyzdžiai. Fondo koordinatorius organizuotų inovacijų renginius, kurių metu siektų platesniu mastu pristatyti sėkmės ir nesėkmės istorijas ir įkvėpti kitus VV sistemos dalyvius diegti inovacijas.	Atlikus įgyvendinto inovacijų projekto vertinimą ir pripažinus jį sėkminga inovacija, VVI inicijavusi ir įgyvendinusi viešojo valdymo institucija priima sprendimą ją replikuoti platesniu mastu savo veiklos srityje . Inovacijų HUB projektų metu sukurtas inovacijas pristato renginiuose bei gerųjų praktikų kataloge , siekiant skleisti gerąją praktiką ir paskatinti pasitvirtinusias inovacijas pritaikyti kitose srityse ir institucijose.
Inovacijų skatinimas	Už inovacijų skatinimą yra atsakingos ministerijos ir VVI kompetencijų tinklas . Inovacijos skatinamos tokiais būdais: Inovacijų kultūros diegimas – per reguliariusius VVI kompetencijų tinklo narių susitikimus, renginius, paskatinimus, apdovanojimus, Lyderių ir inovatorių kompetencijų ugdymas, naujų metodų mokymai ir pan., Inovacijų bankas (biblioteka), informacijos, gerosios patirties ir išminktų pamokų sklaida ir pan.	Viešojo valdymo inovacijų skatinimas yra įgyvendinamas : Teikiant finansavimą inovacijų kūrimui ir įgyvendinimui, Sudarant inovacijų biblioteką, organizuojant inovacijų renginius, kurių metų pristatomos sėkmės ir nesėkmės istorijos, siekiama motyvuoti kitus viešojo valdymo sistemos dalyvius kurti inovacijas.	Viešojo valdymo inovacijų skatinimas yra įgyvendinamas : Įkuriant Inovacijų HUB, kuris įgyvendina inovacijų projektus, teikia metodologinę, organizacinę, finansinę pagalbą viešojo valdymo institucijoms; Stiprinant viešojo valdymo institucijų gebėjimus kurti ir diegti inovacijas per bendrą įgyvendinimą (mokymasis darant), taip pat organizuojant seminarus inovacijų kūrėjams ir įgyvendintojams pagal poreikį, kurį nustato Inovacijų HUB, Sudarant inovacijų biblioteką ir skleidžiant informaciją apie gerąją patirtį ir išmoktas pamokas.
Papildomos sąlygos, užtikrinančios sėkmingą inovatyvių sprendimų radimąsi (sėkmės prielaidos)	1. Inovacijų kultūros skatinimas ir palaikymas iš aukščiausių institucijų vadovų. 2. Darbuotojų motyvavimas institucijose (pvz. motyvavimas per darbo užmokestį už inovatyvių sprendimų kūrimą). 3. Darbuotojų kompetencijų, reikalingų inovatyviems sprendimams generuoti (tokių kaip analitiniai gebėjimai, orientacija į klientą, smalsumas ir kt.), ugdymas (VTD).		

Šaltinis: sudaryta autorių

2.3. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvų vertinimas

2.3.1. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvų stiprybių ir silpnųjų vertinimas

Kiekviena organizacija, susiformavusi savo siekį (tikslą) analizuoja ir vertina galimybes tam tikslui pasiekti. Tokiai analizei atlikti dažnai yra taikomas vienas iš strateginio planavimo įrankių – stiprybių, silpnųjų, galimybių ir grėsmių analizė (toliau – SSGG). Viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvų pirminis vertinimas apima kertinius du SSGG analizės elementus: stiprybes ir silpnuses. Stiprybės leidžia apibrėžti kiekvienos modelio alternatyvos gerąsias savybes ir komponentus, kurie reikšmingai prisidėtų prie viešojo valdymo inovacijų atsiradimo, įgyvendinimo ir sklaidos; tuo tarpu modelio alternatyvų silpnųjų identifikavimas parodo nepalankius veiksnus, trūkumus, kurie mažina konkrečios alternatyvos veiksmingumą numatytam tikslui pasiekti. Įvertinus dvi SSGG analizės komponentes, galima nustatyti, kuri viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyva būtų tinkama įgyvendinti esant iš anksto apibrėžtomis sąlygomis.

Atskiros viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvos stiprybės ir galimos silpnosios vietos yra pateikiamos 14 priedas.

VVI kompetencijų tinklo modelis yra orientuotas į kultūrinį pokytį viešojo valdymo institucijose, taip pat egzistuoja lanksčios galimybės sutelkti inovacines kompetencijas viešojo valdymo tikslų įgyvendinimui.

Antroji alternatyva – **Finansinio skatinimo modelis** didesnis dėmesys yra skiriamas finansinių išteklių užtikrinimui diegti inovacijas. Ši viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyva suteikia galimybes institucijoms kurti ir diegti inovacijas turint nedidelius finansinius pajėgumus; taip pat šiai alternatyvai apibrėžti taikomas konkursinio finansavimo modelis jau yra žinomas ir veikiantis šalies viešojo valdymo sistemoje.

Inovacijų HUB modelis išsiskiria savo gebėjimu prisidėti spręsti sudėtingas (angl. wicked) šalies problemas taikant inovacijas; taip pat ši modelio alternatyva orientuota į kultūrinį virsmą viešajame sektoriuje ir ilgalaikį bei tvarų pokytį. Alternatyvoje siūloma už viešojo valdymo inovacijas atsakingos institucinio vieneto sukūrimas gali atsverti lyderystės trūkumo ir nepakankamo pokyčio valdymo problemas.

Pastebima, kad kiekviena viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyva pasižymi skirtingomis stiprybėmis, kurios sudaro prielaidas veiksmingai inovacijų kultūrai (plačiąja prasme) viešajame valdyme plisti. Todėl vienareikšmiškai įvardinti, kuri alternatyva geriausiai tinka spręsti problemai, kuomet mažai taikomos viešojo valdymo inovacijos ieškant inovatyvių valdymo ir viešosios politikos problemų sprendimo būdų, galinčių padidinti viešojo valdymo efektyvumą ir veiksmingumą, yra sudėtinga. Todėl tolesnis alternatyvų tinkamumo vertinimas įgyvendinimas pasitelkiant suinteresuotus viešojo sektoriaus atstovus, kurie kasdien savo veikloje sprendžia įvairius viešojo valdymo iššūkius. Pažymėtina, kad esamų bei numatomų iššūkių greitiesnis, efektyvesnis ir rezultatyvesnis sprendimas dažniausiai yra grindžiamas inovatyviais metodais, būdais ir pan.

2.3.2. Suinteresuotųjų šalių diskusijos analizė

Suformuotos viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelių alternatyvos ir jų atitiktis numatytiems kriterijams buvo vertinamos organizuojant suinteresuotųjų šalių diskusiją. Šios diskusijos metu buvo nagrinėjamos **atskirų alternatyvų stiprybės ir silpnybės bei ieškoma optimalaus kelio formuoti viešojo valdymo inovacijų plėtros kultūrą**. Šis diskusijos duomenų rinkimo metodas suteikia galimybę surinkti įrodymų, kuriais remiantis galima apibrėžti kiekvienos viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvos esminius veiksmingumo aspektus, kuriuos identifikuoja viešojo valdymo atstovai. Įgyvendinta grupės diskusija buvo vedama dalyvaujant moderatoriui, kuris užtikrina, kad diskusijos metu gauti rezultatai būtų nešališki ir validūs. Diskusijos dalyvių imtis sudaryta naudojant kriterinę atranką (angl. *criterion sampling*), kai dalyviai parenkami atsižvelgiant į iš anksto

nustatytus svarbos kriterijus. Toks dalyvių atrankos būdas yra veiksmingas, nes leidžia surinkti kokybiškų duomenų (Patton 1990¹⁰, Moser 2018¹¹) tyrimui atlikti. Taigi į diskusiją buvo kviečiami Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos ir atskirų ministerijų atstovai, kurie įgyvendina strateginio planavimo, ar valdymo, ar strateginių pokyčių, ar projektų valdymo, ar plėtros ir bendradarbiavimo funkcijas. Diskusija vyko 2021 m. lapkričio 25 d.

Suinteresuotųjų šalių diskusijos tikslas – iš pasiūlytų viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvų išskirti vieną alternatyvą (ar pasiūlyti alternatyvos tobulinimo žingsnius), kuri esamomis sąlygomis geriausiai leistų formuoti viešojo valdymo inovacijų plėtros kultūrą ir prisidėtų prie viešojo valdymo efektyvumo ir veiksmingumo, kurį sąlygotų aktyvesnis viešojo valdymo inovacijų, įgyvendinant inovatyvius valdymo ir viešosios politikos problemų sprendimo būdus, taikymas;

- Viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyva turėtų veiksmingai paskatinti inovacijų kūrimą trumpuoju laikotarpiu bei sukurti ilgalaikės prielaidas (inovacijų kultūrą) įvairių tipų inovacijų viešajame valdyje radimuisi.
- Turi būti sukurti instrumentai (finansavimas, ekspertinė pagalba), padedantys viešojo valdymo institucijoms inovacijas kurti ir įgyvendinti.
- Valdysenos modelio administravimo sąnaudos turi būti nedidelės ir neturėtų būti sukurti didelė papildoma administracinė našta viešojo valdymo institucijoms.

Diskusijos dalyvių įžvalgos buvo orientuotos į modelio alternatyvų atitiktį viešojo valdymo inovacijų valdysenos principams vertinimą (žr. 3 lentelę).

DISKUSIJOS ANALIZĖ

Viešojo valdymo inovacijų samprata

Diskusijos dalyviai akcentuoja, kad viešojo valdymo sąvoka Lietuvos teisiniame reguliavime nėra reglamentuota (reglamentuota tik viešojo administravimo sąvoka), todėl siūloma pateikti paaiškinimą, kas yra laikoma viešuoju valdymu; taip pat diskusijos dalyviai siūlo atkreipti dėmesį į tai, kad turėtų būti pateikiamas paaiškinimas, kas yra laikoma „paslauga“, kadangi šiuo metu yra skiriamos viešosios ir administracinės paslaugos.

Iškelta svarbi problema, kuri siejama su viešųjų pirkimų įgyvendinimu; dalyviai akcentuoja viešojo valdymo inovacijų įsigijimo suderinamumą su Viešųjų pirkimų įstatymu¹². Atkreipiamas dėmesys, kad viešojo valdymo inovacijų koncepcija turi būti sistemiška ir derėti su viešųjų pirkimų įstatymu bei kitais teisės aktais; įstaigos įgyvendinančios inovacijas turės vykdyti pirkimus, todėl svarbu įvertinti, ar viešojo valdymo inovacijų pirkimai atitinka įstatymo nuostatas (ką norima pirkti ir kaip norima pirkti)?

Taip pat diskusijos metu buvo pažymėta, kad reikėtų iš anksto žinoti ir pamatuoti, ar inovacija sukurs naudą ir kokia ta nauda bus; kitu atveju nereikėtų tokios inovacijos įgyvendinti.

Pažymėtina, kad šalia teigiamų inovacijų kuriamų rezultatų nepamiršti ir neigiamas inovacijų vertes, t. y. inovacija gali kurti ir neigiamas pasekmes; ne visada inovacija sukuria teigiamą naudą ir planuojamą proveržį. Inovacijų įgyvendinimo ekosistema turi turėti aukštą rizikos tolerancijos lygį, nes didesnė dalis inovacijų dažnai būna nesėkmingos.

10 Patton, M. 1990. Qualitative evaluation and research methods. SAGE Publications. Newbury Park London New Delhi.

11 Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. European journal of general practice, 24(1), 9-18.

12 Diskusijos dalyviai atkreipia dėmesį, kad viešajame sektoriuje pirkimai yra įgyvendinami vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatomis, todėl jie pabrėžia, ar inovacijų plėtra (inovacijoms įgyvendinti reikalingi prekių ir / ar paslaugų pirkimai) nebūtų ribojama griežtų šio įstatymo nuostatų.

Alternatyvų vertinimas

Vertinant visas alternatyvas kartu, diskusijos dalyviai pažymi, kad viešojo valdymo inovacijų modelis turi būti atsparus politiniams pokyčiams; svarbu įvertinti, kuri modelio alternatyva yra atspari politikos sezono kaitai. Dalyviai pažymi, kad svarbu turėti inovacijų diegimo kultūros įgalinimą ir palaikymą: sprendimų galia ir galia įgyvendinti inovaciją. Taip pat svarbu, kad modelis pasižymėtų kontrolės ir kokybės mechanizmais. Atkreiptinas dėmesys, kad idėjas ir inovacijas kuria ir įgyvendina komandos esant spaudimui; pažymi, kad ne fondo sukūrimas ar tinklaveika kuria inovacijas.

Keliamas svarbus akcentas, kad inovacijų įgyvendinimui yra svarbi palaikanti ir įgalinanti aplinka, kompetencijų ugdymas, parama žiniomis ir finansiniais ištekliais.

Atskiri diskusijos dalyviai kėlė klausimą apie kiekvienos iš modelio alternatyvų administravimo sąnaudų; svarbu nustatyti ir įvertinti, kiek kainuotų kiekvieno iš modelio alternatyvų administravimas.

Taip pat buvo keliamas klausimas dėl Lietuvos statistikos departamento (toliau – LSD) vaidmens viešojo valdymo inovacijų ekosistemoje. Svarbu nustatyti, ar LSD kauptų informaciją apie gerąją inovacijų praktiką, ar šią praktiką kauptų institucija, kuri atsakinga už inovacijų valdyseną? Pažymėtina, kad LSD vaidmuo turėtų būti integruotas ne tik pirmoje, bet kitose dvejose alternatyvose (diskusijos metu pažymėta, kad gerąją inovacijų praktiką (konkrečius pavyzdžius) kauptų už inovacijų vystymą atsakingas darinys, o LSD – rinktų tik bendrus duomenis).

Pirmos alternatyvos vertinimas

Pirmiausia diskusijos dalyviams kelia abejonių, ar pirmoji modelio alternatyva pasižymi decentralizavimu. Taip pat nėra aišku, kas yra teikiama Ministrų kabinetui – ar inovacijos problema, ar viešosios politikos sprendžiama problema. Pažymima, kad problema yra inovacijos išeities taškas ir konkurencija turėtų vykti tarp siūlomų inovacijų konkrečiai problemai spręsti. Dalyviai taip pat atkreipia dėmesį, ar nėra per ilgas laiko tarpas nuo idėjos išlėkimo iki jos įgyvendinimo pradžios; abejoja, kad ilgas įgyvendinimo laikotarpis gali devalvuoti siūlomą idėją ir ji taptų neaktuali įvardintai problemai spręsti. Taip pat iškelta problema, kad jeigu bus siūloma inovacijas diegti iš vidinių institucijos sutaupymų, tai iniciatyvų gali neatsirasti, ypač, kai idėjų iškėlimas vyktų savanorystės principu.

Dalis diskusijos dalyvių pažymi, kad inovacijų koncepcija apima ir viešąsias bei administracines paslaugas, t. y. tokias inovacijas generuotų ministerijoms pavaldžios įstaigos; visgi tik retoje įstaigoje yra inovacijoms reikiamų kompetencijų, todėl decentralizuotas kompetencijų modelis gali neveikti. Decentralizuotas modelis galėtų veikti tik tuo atveju, jei institucijose būtų specifinė organizacinė kultūra. Absoliuti dauguma diskusijos dalyvių pažymi, kad siūloma decentralizuoto modelis alternatyva neveiktų, nes visa atsakomybė už inovacijos idėjos pateikimą, įgyvendinimą ir vertinimą yra sukoncentruota vienoje rankose – institucijos gali formaliai pagrįsti, kad inovacija buvo sėkminga ir toks vertinimas gali būti neobjektyvus, o institucijose gali stigti kompetencijų įgyvendinti inovacinius projektus; pastebima rizika, kad nepavyks kiekvienoje institucijoje sutelkti inovacijų kompetencijas, tačiau matoma galimybė šią kompetenciją sutelkti vienoje vietoje (trečia modelio alternatyva). Decentralizuotas modelis galėtų būti sėkmingas tuo atveju, jei įvyktų valstybės tarnybos pertvarka – sustiprintas vadovų korpusas. Nejvykus šiam pokyčiui ir jei nebus kiti valstybės tarnybos elementai sutvarkyti, modelis „nuskęs“. Atkreipiamas dėmesys, kad šiame modelyje paskatos inovacijoms rasti yra nepakankamos – vienintelė paskata inovacijoms yra pati inovacijos idėja – iššūkis; nėra kitų skatinimo elementų. Pažymima, kad be kitų skatinimo elementų modelis gali neveikti. Papildomai matoma rizika, kad šio modelio atveju inovacijų idėjos apsiribotų tik institucinėmis inovacijomis ir nebūtų sprendžiamos sudėtingos problemos; sudėtingų (angl. wicked problems) problemų sprendimų atsakomybė turėtų būti paskirta aukštesnio lygmens pareigūnams (Ministrų kabinetas).

Antros alternatyvos vertinimas

Esminis diskusijos dalyvių klausimas keliamas šiai alternatyvai – jos esminiai skirtumai nuo šiuo metu įgyvendinamo „GovTech“ projekto. Taip pat ši alternatyva vertinama skeptiškai, nes egzistuoja rizika, kad fondui

gali būti neskiriamos lėšos inovacijoms įgyvendinti dėl politinės valios stokos. Pažymima, kad fondo veikla turėtų būti mažiau biurokратиška; pastebima rizika, kad mažesni inovacijų projektai gali pranykti.

Trečios alternatyvos vertinimas

Dalis respondentų priešingai nei pirmąją alternatyvą, šią alternatyvą vertina skeptiškai dėl jos centralizuoto įgyvendinimo. Dalis diskusijos dalyvių pažymi, kad visos kompetencijos ir atsakomybės neturėtų būti viename instituciniame darinyje. Svarbu nustatyti, kaip šio modelio atveju galėtų būti didinamas institucijų įsitraukimas įgyvendinant inovacijas; pažymimas viešojo sektoriaus imunitetas naujovėms (niekas nenorės daryti naujų dalykų); kontrolė ir kokybės mechanizmas (viešasis sektorius yra pripratęs prie taisyklių, konkrečių kontrolės mechanizmų iš viršaus į apačią). Visgi, didžioji dalis diskusijos dalyvių mano, kad ši viešojo valdymo inovacijų valdysenos įgyvendinimo alternatyva yra tinkamiausia, nes svarbu sukurti inovacijų kultūrą viešajame sektoriuje, reikia ugdyti viešojo sektoriaus dalyvius, kad jie neštų inovacijų kultūrą ir ši alternatyva sudaro prielaidas tam rasti (kiekvienoje institucijoje tokių kompetencijų sukaupti nepavyks).

Bendri pastebėjimai inovacijų kultūrai diegti

Apibendrinant visas alternatyvas pažymima, kad nei viena alternatyva nėra ideali kurti inovacijoms palankią aplinką ir kultūrą. Svarbu išskirti kiekvienos alternatyvos stipriuosius elementus ir juos integruojant į trečią alternatyvą suformuojant naują – ketvirtą – viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvą.

Kiti esminiai pastebėjimai:

- Svarbu įvertinti kiekvienos alternatyvos administracines sąnaudas.
- Viena didžiausių viešojo sektoriaus problemų – rizikos vengimas, rizikai nepalanki kultūra, neigiamas požiūris į pokyčius, todėl reikalingas kultūros pokytis.
- Inovacijos turi būti nuolatinė veikla; kokie veiksmai skatintų tokią nenutrūkstamą veiklą (ar turėtų būti atskiri padaliniai ministerijose).
- Esant ribotiems ištekliams svarbu akcentuoti galimybes, kad kartais su labai nedidelėmis sąnaudomis, galima padaryti eksperimentą ir sukurti sėkmingą inovaciją.

Svarbu pažymėti, kad tik modelio įgyvendinimas negali užtikrinti inovatyvumo viešajame sektoriuje. Reikalinga formuoti labai svarbias prielaidas – **inovacijų kultūros skatinimą ir palaikymą** iš aukščiausių institucijų vadovų, papildomą **darbuotojų motyvavimą kurti inovatyvius sprendimus, kompetencijų inovacijoms ugdymą**.

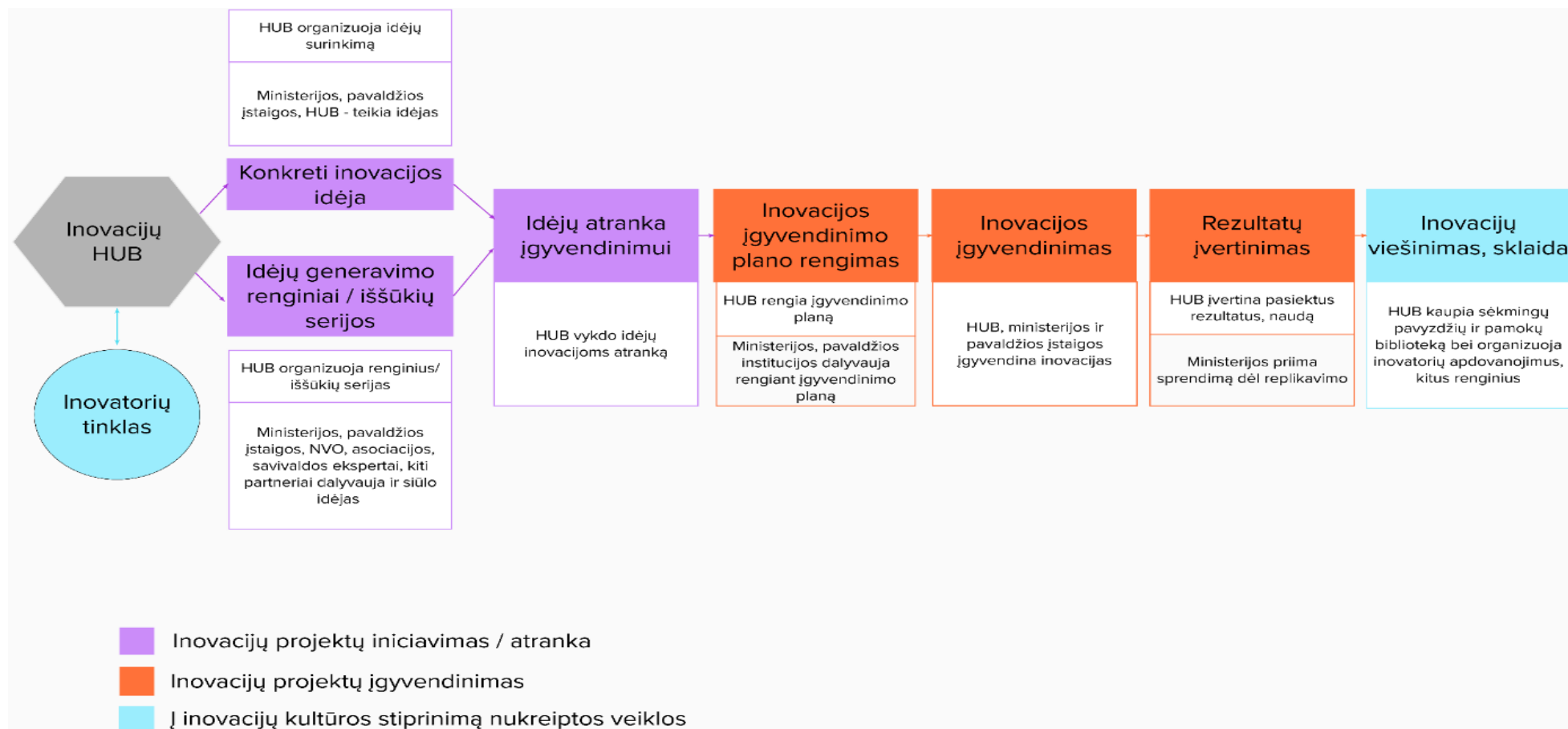
Diskusijos su suinteresuotais asmenimis rezultatai rodo, kad nei viena viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyva nėra geriausiai tinkama organizuoti viešojo valdymo inovacijų plėtrą ir kultūrą Lietuvoje bei leidžia formuoti tam tinkamą viešojo valdymo inovacijų aplinką. Vis dėlto, atsižvelgiant į diskusijos dalyvių įžvalgas rekomenduotina rinktis trečiąją alternatyvą integruojant 1-osios alternatyvos (Kompetencijų tinklo) elementą ir šalia Inovacijų HUB sutelkti inovatorių tinklą, kuris prisidėtų prie modelio šiais aspektais:

- sustiprintų Inovacijų HUB dirbančių inovatorių komandą;
- sukurtų galimybes pasikonsultuoti ir gauti papildomą ekspertinę paramą;
- savo geraisiais pavyzdžiais prisidėtų prie inovacijų kultūros kūrimosi viešajame sektoriuje.

Naujoji siūloma viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyva yra pateikiama 4 pav.

Reikėtų pažymėti, kad siūlomos trys viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelio alternatyvos ir papildyta naujoji (ketvirta) alternatyva tolesniuose viešojo valdymo inovacijų valdysenos įgyvendinimo etapuose turėtų būti papildomai vertinama, siekiant nustatyti kiekvienos iš alternatyvų įgyvendinimo sąnaudas ir kuriamą naudą. Sąnaudų-naudos analizė (vertinimas) leistų nustatyti, kokią socialinę-ekonominę vertę sukuria ir ar apskritai vertė egzistuoja kiekvienoje iš modelio alternatyvų. Šis vertinimas taip pat leistų nustatyti, kiek atskiros alternatyvos sukuria nauda viršija jai įgyvendinti reikalingas sąnaudas.

4 pav. Papildyta trečioji alternatyva „Inovacijų HUB modelis“



Šaltinis: sudaryta autorių

Literatūros sąrašas

- Anttiroiko A., Bailey S. J., Valkama P. (2011). Innovations in Public Governance
- Arundel A., Huber D. (2013). From too little to too much innovation? Issues in measuring innovation in the public sector
- Bason C. (2018). Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society
- BCG (2020). Flipping the Odds of Digital Transformation Success.
- Bekkers V., Edelenbos J. and Steijn A.J. (2011). Innovation in the Public Sector
- Bekkers V., Tummers L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach
- Benington, J. and Hartley, J. (2001), Pilots, paradigms and paradoxes: Changes in public sector governance and management in the UK
- Castellion G., Markham S.K. (2012). Perspective: New Product Failure Rates: Influence of Argumentum ad Populum and Self-Interest
- COI (2019). Innovation Barometer for the public sector. The Nordic Public Sector Innovation Hub.
- COI (2021). Public Sector Innovation Scan of Denmark. Danish National Centre for Public Sector Innovation; OECD's Observatory of Public Sector Innovation
- Copenhagen Manual: A guide on how and why your country can benefit from measuring public sector innovation. (2021). The Danish National Center for Public Sector Innovation.
- de Vries H., Bekkers V., Tummers L. (2016). Innovation in the Public Sector: a Systematic Review and Future Research Agenda
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). The diffusion and adoption of public sector innovations: A meta-synthesis of the literature. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(3), 159-176.
- EBPO (2012). Public Sector Innovation. STI Policy Profines: Building competences and capacity to innovate
- EBPO (2017a). Fostering Innovation in the Public Sector
- EBPO (2017b). Embracing Innovation in Government - Global Trends
- EBPO (2017c). Systems Approaches to Public Sector Challenges
- EBPO (2017d). Core skills for public sector innovation.
- EBPO (2018a). Oslo Manual. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition
- EBPO (2018b). The Innovation System of the Public Service of Canada
- EBPO (2019). Declaration on Public Sector Innovation
- EBPO (2021). The Innovation System of the Public Service of Latvia
- EK (2013). Powering European public sector innovation. Towards a new architecture: report of the expert group on public sector innovation.
- Hartley (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present
- IU (2019). 2018–2019 Annual Report. Impact and Innovation Unit Canada. Priega: <https://www.canada.ca/content/dam/ih-ci/documents/pdfs/rpt/impact-and-Innovation-Unit-2018-19-annual-report.pdf>
- Kalkytė P. ir Nakrošis V. (2020). Covid-19 pandemijos krizės poveikis Lietuvos viešojo valdymo inovatyvumui.
- Klijn E. H. (2012). New Public Management and Governance: a comparison. *The Oxford Handbook of Governance*.
- Kurk Lietuvai (2018a). GovTech. Esamos situacijos Lietuvos analizė.
- Kurk Lietuvai (2018b). Esamos situacijos analizė. Viešosios politikos formavimo praktika Lietuvoje. Viešosios politikos laboratorijos poreikis.
- LRS (2012). Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Seimas
- LRS (2020). Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Lietuvos Respublikos Seimas
- MEPIN (2011). Measuring Public Innovation in the Nordic Countries
- Moore M. (1997). Creating Public Value
- Moore M., Hartley J. (2008). Innovations in governance
- Mulgan G., Albury D. (2003). Innovation in the Public Sector
- Nesta (2014). Innovation teams and labs. A practice guide.
- OPSI (2019). The Innovation System of the Public Service of Brazil. OECD's Observatory of Public Sector Innovation, Danish National Centre for Public Sector Innovation
- Osborn K., Brown S. (2012) Managing change and innovation in public service organizations performance: The mediating effect of performance management.
- Pierre J. (2012). Governance and Institutional Flexibility. *The Oxford Handbook of Governance*

- Pivoras S., Visockytė E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas PPMI (2018). Veiksmų programos prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ įgyvendinimo tarpinis pažangos vertinimas.
- Raipa A., Giedraitė V. (2014). Innovation process barriers in public sector: A comparative analysis in Lithuania and the European Union. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 10.
- Richman K. (2018). How can leadership and HR professionals catalyse innovation?
- Rogers E. M. (1995). *Diffusion of Innovations: Modifications of a Model for Telecommunications*
- Rogers E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*
- Sorensen E. (2012). Governance and Innovation in the Public Sector. *The Oxford Handbook of Governance*
- Sorensen E. (2016). Political innovations: innovations in political institutions, processes and outputs
- TF (2020). Report to the Clerks of the Privy Council 2018–2019. Deputy Ministers Task Force on Public Sector Innovation.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K. (2005). *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*
- TIS (2018). LR Technologijų ir inovacijų įstatymas. LR Seimas (2021 m. redakcija)
- Torfin J, Triantafillou P. (2016). Enhancing public innovation by transforming public governance?
- Voorberg W.H., Bekkers V. and Tummers L.G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey.
- VRM (2020). Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019. LR vidaus reikalų ministerija, Vyriausybės strateginės analizės centras
- Walker R. M., Damanpour F. and Devece C. A. (2011) Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management.
- Windrum P., Koch P. (2008). *Innovation in Public Services. Entrepreneurship, Creativity and Management*

Priedai

1 priedas. Interviu dalyvavusių institucijų sąrašas ir klausimynas

STRATA atliko interviu su viešojo valdymo sistemos dalyviais ir ekspertais. Interviu metu buvo surinkta informacija, kuri apėmė inovacijų kūrimui ir diegimui viešojo valdymo sistemoje esamus pagrindinius iššūkius bei galimus jų sprendimo būdus.

Interviu dalyvavusių institucijų sąrašas:

1. LR Seimo kanceliarija (1 atstovas)
2. LR Vyriausybės kanceliarija (2 atstovai)
3. Ekonomikos ir inovacijų ministerija (1 atstovas)
4. VŠĮ „Mokslo, technologijų ir inovacijų agentūra“ (1 atstovas)
5. VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ (1 atstovas)
6. Vidaus reikalų ministerija (2 atstovai)
7. Lietuvos bankas (1 atstovas)
8. Valstybinė mokesčių inspekcija (1 atstovas)
9. Vilniaus miesto savivaldybė (1 atstovas)
10. UAB „Visionary Analytics“ (2 atstovai)
11. Mykolo Romerio universitetas (1 atstovas)
12. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija (1 atstovas)

Su viešojo valdymo institucijų atstovais ir ekspertais buvo atlikti pusiau struktūruoti interviu. Interviu struktūra sudaryta remiantis inovacijas lemiančių veiksnių modeliu (pateikiamu šio priedo c dalyje).

Aiškumas apie inovacijas, jų supratimas, skatinimo priemonės, ekosistema

- Egzistuoja daug inovacijų apibrėžimų, vieni jų daugiau vartojami privačiame, kiti viešajame sektoriuje. Kaip savais žodžiais apibūdintumėte, kas yra viešojo valdymo inovacijos?
- Koks jūsų vaidmuo viešojo valdymo inovacijų skatinimo, kūrimo ir/ar diegimo procese?
- Galbūt galėtumėte apibūdinti kitus viešojo valdymo inovacijų ekosistemos dalyvius. Kokie žmonės ar institucijos prisideda prie viešųjų inovacijų skatinimo, kokios jų atsakomybės? Gal matote, kad tam tikros inovacijų skatinimui reikalingos rolės nėra užpildytos ir jų reikėtų?
- Gal galėtumėte apibūdinti, kaip valstybė skatina inovacijų atsiradimą viešajame valdyme?
- Kokie yra pagrindiniai pasiekimai, kuriuos padarė Lietuva, siekdama paskatinti viešojo valdymo inovacijas?

Inovacijų tikėtumas, kultūra, procesai, barjerai

- Jeigu galvotume apie viešojo valdymo sistemoje nusistovėjusią kultūrą, rašytas ir nerašytas taisykles, procesus ir aplinką, kaip manote ar Lietuvos viešojo valdymo sistema yra palanki inovacijoms diegti ar daugiau propaguoja tradicinius problemų sprendimo būdus? Kodėl? Jei nepalanki, kokie barjerai matomi, kaip pagrindiniai? Kaip tai galėtų kisti?
- Kaip apibūdintumėte viešojo valdymo reguliavimą ar egzistuojančios tvarkos ir taisyklės yra pakankamai lanksčios netradiciniams sprendimams ir inovacijoms?
- Inovacijos ir noras daryti naujai dažnai yra neatsiejamas nuo rizikos. Kaip manote ar egzistuojantys procesai ir praktikos leidžia / skatina prisiimti pamatuotą riziką? Ar šios praktikos skatina pagalvoti apie rizikas, su kuriomis susiduriame neinovuojant? Kas skatintų požiūrio į riziką pokytį ir daugiau į eksperimentavimą ir į inovacijų kūrimą linkusios kultūros kūrimą?

Pajėgumai inovacijoms, resursai, gebėjimai, požiūriai

- Inovacijas kuria žmonės. Kaip manote ar šalies viešojo valdymo sistemoje dirbantys žmonės turi įgūdžius ir požiūrį reikalingus inovacijoms? Kokios yra mūsų žmogiškojo kapitalo stiprybės, o ką galima būtų tobulinti?
- Kaip manote ar valstybės tarnautojų pastangos inovuoti yra pastebimos ir, ar sisteminiu lygiu toks elgesys yra skatinamas, ar yra skatinimo sistema? Kokia ji? Kokia galėtų būti?
- Kaip manote kokius resursus tiek kalbant apie finansinius išteklius, tiek apie metodinę pagalbą, gali pasitelkti inovacijas kuriantys tarnautojai ar organizacijos? Ar tokie resursai prieinami, kokių resursų stinga?
- Kokie, jūsų žiniomis, egzistuoja finansiniai resursai ir instrumentai viešojo valdymo inovacijoms kurti? Kokiems resursams ir finansavimo mechanizmams būtų poreikis?
- Kokiu principu turėtų būti skirstomi finansai, siekiant didesnio viešojo sektoriaus inovavimo? Kokį inovacijų finansavimo modelį laikytumėte efektyviu?

Inovacijų patirtis, sklaida

- Žinoma tai, kad didelė dalis bandymų įdiegti naują nebūna sėkmingi iš pirmo karto. Kaip manote, ar organizacijoms skiriami finansai leidžia eksperimentuoti su naujomis idėjomis bei mokytis iš klaidų eksperimentui nepasiteisinus? Jeigu neleidžia, kaip tai galėtų kisti?

2 priedas. Inovacijų ir viešojo valdymo inovacijų sampratos

Autorius	Samprata
Rogers (2003)	Inovacijas galima apibrėžti, kaip pirmą kartą organizacijoje adaptuotą idėją.
Tidd (2005)	Inovacijas galima apibrėžti, kaip naujas idėjas ir praktikas, kurios buvo įgyvendintos.
UN (2006)	Inovacijos – tai naujo būdo, kaip atlikti darbą sumanymas ir įgyvendinimas.
Voorberg (2015)	Inovacijos – tai viešųjų institucijų inicijuotos naujos praktikos, kurios tarnauja viešiesiems tikslams.
Bason (2018)	Procesas, kurio metu viešojo sektoriaus organizacijos geba pasirinkti geriausią idėją, rezultatyviai ją įgyvendinti ir užtikrinti, kad jos įgyvendinimas sukuria vertę visuomenei.
EBPO (2012, 2017)	Viešojo sektoriaus inovacijas apibrėžiamos kaip procesas, kurio metu viešojo sektoriaus organizacijos diegia naujas ar reikšmingai patobulintas procedūras ar pristato naujus ar reikšmingai patobulintus produktus. Šio proceso metu, pasitelkiant naujus būdus, sukuriama viešojo vertė asmenims ir visuomenei.
Mulgan (2003)	Tokie inovacijų apibrėžimai, kaip „įveiklintas naujumas“ arba „naujos idėjos, kurios veikia“ pabrėžia, kad inovacijos yra ne tik nauja idėja, tačiau ir realiai įgyvendintas, rezultatus davęs pokytis.

3 priedas. Inovacija, kaip naujumas

Oslo vadovas, pateikiantis duomenų apie inovacijas rinkimo, teikimo ir naudojimo gaires, inovaciją apibrėžia organizaciniame lygmenyje. Inovacija apibūdinama, kaip tiriamos organizacijos kontekste naujas arba patobulintas produktas arba procesas, reikšmingai besiskiriantį nuo ankstesnių jo versijų ir prieinamas potencialiems naudotojams (produkto atveju) arba naudojamas organizacijoje (proceso atveju) (EBPO, 2018). Oslo vadovas yra skirtas inovacijų nagrinėjimui visuose, tame tarpe ir viešajame, sektoriuose. Vis dėlto naujumą viešajame ir privačiame sektoriuje galima vertinti skirtingai – viešajame sektoriuje naujumas daugiau nagrinėjamas organizacijos lygmenyje, o privačiame sektoriuje svarbūs ir kiti laipsniai (ar tai nauja sektoriaus, pasaulio lygiu).

Viešajame, skirtingai nei privačiame, sektoriuje naujumo laipsnis yra mažesnę svarbą turintis kriterijus vertinant inovaciją. Šį skirtumą galima grįsti skirtinga viešojo ir privataus sektorių veiklos motyvacija veiklai. Viešasis sektorius – tai iš valstybės ar savivaldybės biudžetų tam tikra forma išlaikomų ir remiamų institucijų ir įstaigų visuma, skirta viešajam interesui realizuoti – teikti naudą visai visuomenei, užtikrinant konkrečioje valstybėje gyvenančių žmonių gerovę (VRM, 2020). Tad pagrindinis viešojo sektoriaus tikslas yra kurti viešąją vertę visuomenei. Viešojo sektoriaus paskatos inovuoti yra paremtos siekiu pagerinti valdymo ir paslaugų teikimo veiklas, siekiant didinti visuomenei kuriamą vertę (Moore, 1997). Gyventojai yra linkę viešąjį sektorių suvokti, kaip vieną organizaciją ir susidaryti įspūdį apie sektoriaus veiklos kokybę apibendrinami visas patirtis su viešojo sektoriaus organizacijomis. Viešojo sektoriaus, kaip visumos, suvokimas veikia kaip paskata didesnei inovacijų sklaidai tarp viešojo sektoriaus organizacijų. Tad nors literatūroje viešojo sektoriaus inovacijų naujumas ir gali būti traktuojamas kaip santykinis – naujas organizacijoje ir kaip objektyvus, naujovė neturi būti „iki šiol nematyta“ (inovacija gali būti ir dažnai yra kitur pastebėtos naujovės adaptacija), tam, kad būtų laikoma inovacija, bet turi būti nauja nagrinėjamame [organizacijos – aut. past.] kontekste (Rogers 2003; 1995). Viešajame sektoriuje inovacija gali apimti perkūrimą arba adaptaciją naujame kontekste, vietoje ar nauju laiko periodu (Rogers, 2003). Tad tiek naujos ir pačių organizacijų atrastos, tiek kitų organizacijų sprendimų įkvėptos, tiek nukopijuotos praktikos viešojo sektoriaus kontekste yra laikomos vienodai vertingomis (COI, 2021). Apibendrinant, inovacijų naujumo dėmuo viešajame sektoriuje suprantamas, kaip naujumas organizacijos kontekste, tačiau inovacija gali būti organizacijos sukurta, įkvėpta kitų sugalvotų sprendimų ir nukopijuota.

Inovacijos privačiame sektoriuje, atsižvelgiant į jų naujumo laipsnį, gali būti vertinamos skirtingai. Privataus sektoriaus specifika lemia tai, kad inovacijos šiame sektoriuje laikomos esminiu veiksmu didinti konkurencinį pranašumą. Tai skatina organizacijas riboti inovacijų sklaidą, dalintis jomis tik su strateginiais partneriais, patentuoti ir taip apsaugoti naujas praktikas (Moore, 1997; COI, 2021). Tai reiškia, kad inovacijos, kurios yra naujos specifinėje rinkoje ar pasaulio mastus, privačiame sektoriuje potencialiai bus labiau vertinamos negu inovacijos naujos organizacijos kontekste. Tad galima teigti, kad privataus ir viešojo sektoriaus skirtumai lemia tai, kad naujumo supratimą privataus ir viešojo sektoriaus kontekstuose tapatinti galima tik iš dalies – **viešajame sektoriuje objektyvus naujumas yra mažiau svarbus** negu privačiame sektoriuje.

4 priedas. Inovacija, kaip kuriama vertė

Viešajame ir privačiame sektoriuose, tam, kad pokytis būtų laikomas inovacija, o ne kūrybiška idėja ar inovaciniu procesu, inovacija turi būti įdiegta ir sukurti vertė, kuri gali būti pamatuojama. Inovavimas privačiame sektoriuje didina konkurencinį pranašumą, užimamos rinkos dalį ir/ar pelningumą. Tai reiškia, kad inovacijų vertę privačiame sektoriuje dažnu atveju galima apibūdinti ekonominiais terminais. Kadangi viešojo sektoriaus tikslas nėra vien ekonominis, inovacijų kuriamos vertės apibrėžimas viešajame sektoriuje yra kompleksiškesnis. Sutinkama, kad inovacijos turi padaryti kažką geresniu arba turėti tikslą sukurti geresnius viešojo sektoriaus rezultatus (COI, 2021). Dėmesys sutelktas į inovacijų sukuriamą vertę skiria inovaciją nuo idėjinio, kūrybinio proceso, kadangi vien geros idėjos turėjimas nėra pakankamas – inovacijų tikslas yra naujas sprendimas, kuriantis [pozityvų – aut. past.] pokytį (MEPIN, 2011).

Inovacijų kuriama vertė gali atsiskleisti viešojo sektoriaus institucijos viduje ir išorėje. Organizacijos vidiniuose procesuose taikomos inovacijos gali prisidėti prie optimesnių veiklos procesų kūrimo, didinti darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą bei stiprinti darbuotojų inovacinius ir viešojo administravimo gebėjimus. Inovacijos, taikomos siekiant išorinių organizacijos tikslų, yra veiksminga priemonė personalizuoti teikiamas paslaugas, gerinti jų kokybę, prieinamumą ir panaudojimą, rezultatyviau siekti viešosios politikos tikslų ir spręsti visuomenės problemas, įgyvendinti įsipareigojimus ir stiprinti demokratijos principus.

5 priedas. Eksperimentai inovacijoms kurti ir jų tipai

Pasirašydama EBPO viešojo sektoriaus inovacijų deklaraciją, Lietuva įsipareigojo ne tik remti inovacijas, nukreiptas į aiškias ir žinomas problemas, bet ir skatinti eksperimentavimą ir naujų idėjų išbandymą. Todėl yra tikslinga atskirti inovacijų ir eksperimentų sąvokas bei apibrėžti pastarąją.

Viešojo valdymo eksperimentas – tai viešojo valdymo institucijos veiklos pokytis, kuris gali sukurti pamatuojamą institucijos veiklos rezultatų pagerėjimą ar užtikrinti veiklos rezultatų išlaikymą pasikeitus aplinkybėms.

EKSPERIMENTŲ TIPAI

Eksperimentų klasifikacijai siūloma naudoti adaptuotą Osborn ir Brown (2012) inovacijų modelį, inovacijas apibrėžiant organizacinio pokyčio rėmuose (lent. 4). Šioje klasifikacijoje inovacijos [potencialios inovacijos] skirstomi atsižvelgiant į aplinkos, dėl kurios kuriama inovacija, pokyčio ir reakcijos pobūdžio tipus. Pagal Osborn ir Brown aplinkos pobūdis gali būti planuotas ir neplanuotas (angl. *emergent*). Reakcijos į pokytį ar numatomą pokytį tipas gali būti reaktyvus arba proaktyvus.

Eksperimentų skirtų viešojo valdymo inovacijoms kurti tipai

	Reaktyvus <i>Mažesnės rizikos, aiškesnius rezultatus kurti galinčios, kitur patikrintos reakcijos</i>	Proaktyvus <i>Didesnės rizikos, kūrybiškesni, naujomis sąsajomis grįstos reakcijos</i>
Planuotas <i>Iš anksto numatytos aplinkybės</i>	Eksperimentas atsakui į planuotą pokytį	Eksperimentas planuoto pokyčio galimybėmis išnaudoti
Neplanuotas <i>Aplinkybės, kurios buvo nenumatytos ir gali būti sunkiai kontroliuojamos</i>	Eksperimentas atsakui į nenumatytą pokytį	Eksperimentas neplanuoto pokyčio galimybėmis išnaudoti

Planuotus pokyčius siūloma apibrėžti nacionalinių strateginio planavimo dokumentų požiūriu. Toks apibrėžimas remiamasi logika, jog pokyčio iniciatoriai turi atsiremti į nacionalinę viešojo sektoriaus vystymo darbotvarkę [kuri gali būti išskaitoma iš strateginių dokumentų – aut. past.] (Bekkers, Tummers, 2018). Tokiu būdu yra siekiama užtikrinti, kad viešajame sektoriuje skatinami pokyčiai derėtų tarpusavyje, jiems būtų užtikrinamas politinis palaikymas strateginiu lygmeniu, o pokyčių įgyvendintojams būtų palikta pakankamai laisvės priimti sprendimus dėl pokyčio įgyvendinimo detalių. Neplanuoto pokyčio atveju siūloma taikyti platesnę apibrėžtį ir eksperimento tikslų tiesiogiai su strateginiais valstybės tikslais nesieti. Taip būtų sudaromos sąlygos didesnio masto kūrybiškumui ir sukuriama erdvė tam tikro lygio neapibrėžtumui, kuris aktualus inovacijų kūrimo procese, siekiant spręsti dėl nenumatytų aplinkybių atsiradusius iššūkius ar pasinaudoti pokyčio sukurtomis galimybėmis. Atsižvelgiant į pokyčio, su kuriuo susiduriama pobūdį, bei atsako į šį pokytį specifiką, eksperimentų tipai gali būti apibūdinami taip:

- **Eksperimentas atsakui į planuotą pokytį** – potenciali inovacija, nukreipta į žinomų ir ilgalaikių problemų, apibrėžtų nacionaliniuose strateginio planavimo dokumentuose, sprendimų paiešką.
- **Eksperimentas planuoto pokyčio galimybėmis išnaudoti** – potenciali inovacija, kuria siekiama pasinaudoti numatytų pokyčių, apibrėžtų nacionaliniuose strateginio planavimo dokumentuose, atnešamomis galimybėmis (pavyzdžiui, atsisakant vienos viešojo sektoriaus funkcijų ir jas keičiant kitomis).
- **Eksperimentas atsakui į nenumatytą pokytį** – potenciali inovacija, kuria siekiama suvaldyti neplanuotus pokyčius, didesnis dėmesys skiriamas trumpojo laikotarpio tikslų pasiekimui (problemų sprendimui).
- **Eksperimentas neplanuoto pokyčio galimybėmis išnaudoti** – potenciali inovacija, kuria siekiama pasinaudoti pokyčių sukuriamomis galimybėmis kuriant ilgalaikį ir tvarų viešojo valdymo institucijos ar sisteminį virsmą.

6 priedas. Viešojo sektoriaus inovacijų deklaracija

2019 m. Lietuva kartu su 39 EBPO šalimis priėmė Viešojo sektoriaus inovacijų deklaraciją. Ši deklaracija inovacijas įvardina kertine ir strategine viešojo sektoriaus funkcija bei kasdieniu valstybės tarnautojų darbu. Deklaracijoje yra apibrėžiama bendra valstybių pozicija dėl inovacijų vystymo, siekiant atliepti iššūkių, su kuriais susiduria viešosios institucijos, įvairovę ir pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis. Deklaracijoje pateikiami bendri inovacijų skatinimo principai ir suvienodinamas suvokimas apie viešojo sektoriaus inovacijas. Valstybės raginamos naudotis šia deklaracija kurdamos ir stiprinamos požiūrį į inovacijų vystymą, atsižvelgiant į savo strateginius tikslus ir administracinę aplinką (EBPO, 2019).

Valstybių įsipareigojimai:

1. **Diegti ir skatinti inovacijas viešajame sektoriuje.** Inovacijos yra suprantamos kaip priemonė siekti valstybės tikslų ir geriau tarnauti žmonėms, todėl numatoma remti šiuo metu jau vystomas inovacijas, skatinti į skirtingus tikslus nukreiptų inovacijų diegimą, užtikrinti inovacijų sistemos stebėseną ir pripažinti, kad inovacijos, kaip ir kitos kartinės valstybės funkcijos, reikalauja paramos ir investicijų.
2. **Padrąsinti viešojo sektoriaus tarnautojus inovuoti ir aprūpinti juos reikalingomis priemonėmis.** Deklaracijoje pripažįstami atviros kultūros privalumai, mokymosi iš klaidų ir bendradarbiavimo nauda bei numatoma sudaryti sąlygas viešojo sektoriaus organizacijoms ir tarnautojams rizikuoti, tyrinėti naujas idėjas. Numatoma aiškiai apibrėžti atsakomybes inovacijų srityje, užtikrinti paramos struktūras, procesus ir darbo sąlygas, leidžiančias lengviau inovuoti.
3. **Skatinti naujas partnerystes ir piliečių, verslo bei trečiojo sektoriaus įtraukimą.** Numatoma sujungti skirtingus inovacijų sistemos dalyvius (viešas, privatus, NVO ir visuomenė) bendradarbiavimui, kurti bendradarbiavimo tinklus, naujas bendradarbiavimo ir bendros kūrybos praktikas, ieškoti galimybių bendradarbiauti su kitomis šalimis.
4. **Remti tyrinėjimus, iteravimą ir testavimą.** Valstybės numato remti inovacijas atliepančias aiškias, jau žinomas problemas ir skatinti inovacijas ten kur yra neaiškumo ir neapibrėžtumo. Atpažįstami eksperimentavimo privalumai ir siekiama užtikrinti tyrinėjimą, iteravimą ir testavimą diegiant skirtingo pobūdžio inovacijas vyriausybinio ir organizaciniu lygmeniu.
5. **Dalintis žiniomis ir gerosiomis praktikomis.** Numatoma sistemiškai dalintis žiniomis atsirandančiomis iš inovacinės veiklos, skatinti tinkamą ir tarpusavio mokymąsi, vystyti ir mokytis iš gyventojų bei personalo grįžtamojo ryšio, apibrėžti inovacijų vertinimo praktiką, nukreiptą į mokymosi tikslą, ir įvertinti atsirandančių naujovių naudą.

7 priedas. Viešojo valdymo procesas ir inovacijos

Viešojo valdymo procese dėmesys pirmiausia skiriamas pačiam procesui, o ne tik institucijoms, struktūroms ar viešojo administravimo veikėjams (Pivoras, 2011). Literatūroje išskiriamos trys viešojo valdymo paradigmos – perspektyvos kaip žvelgiama į viešojo administravimo funkcijų įgyvendinimą ir būdai šias veiklas vykdyti. Šias paradigmas (žr. šio priedo lentelę) galima apibūdinti, kaip skirtingus pasaulėvaizdžius, apibūdinančius esminius iššūkius, su kuriais susiduria viešojo valdymo institucijos, ir viešojo valdymo siūlomus instrumentus ir sprendimus šiuos iššūkius įveikti. Šių paradigmų perspektyvose randasi skirtingo pobūdžio inovacijos. Be to, skirtingi požiūriai į viešojo administravimo funkcijų įgyvendinimą daro įtaką tam, kaip suvokiama politikos formuotojų, įgyvendintojų ir visuomenės vaidmuo kuriant viešojo sektoriaus inovacijas.

lentelė. Administravimo paradigmos ir inovacijos

	Tradicionis viešasis administravimas	Naujasis viešasis administravimas	Valdysena
Tikslas	Legitimumas, skaidrumas, teisingumas	Rezultatyvumas	Kokybė, rezultatyvumas, pajėgumų didinimas diegiant inovacijas ir kuriant naujus ryšius
Kontekstas	Stabilus	Konkurencinis	Nuolat kintantis
Sprendžiamos problemos apibrėžimas ir poreikiai	Viešosios sistemos negeba užtikrinti pastovumo ir nuspėjamumo	Monopolio statusą turinčios biurokratijos yra linkusios teikti prastos kokybės arba brangias paslaugas	Kompleksinės, nepastovios problemos, dideli finansiniai suvaržymai
Sprendimai	Hierarchija, specializacija, taisyklės,	Dereguliacija, viešojo ir privataus sektoriaus konkurencija, veiklos rezultatų vertinimas	Viešo, privataus sektoriaus ir visuomenės bendradarbiavimas (tinklai, partnerystės ir pan.)
Inovacijos	Didelio masto, nacionalinės ir universalios inovacijos	Inovacijos organizacijų veikimo principuose, o ne turinyje – kaštai ir nauda, „vertė už pinigus“, veiklos efektyvumo didinimas, orientacija į klientą	Inovacijos centriniame ir lokaliame lygmenyse pasitelkiant bendrą kūrybą, bendradarbiaujant
Politikų vaidmuo	Sprendimų priėmėjai, įstatymų leidėjai	Valdymas per tikslus ir siekinius	Politinės bendruomenės lyderiai, kuriantys naujus tikslus ir sprendimus
Tarnautojų vaidmuo	Administratoriai, susitelkę į legalumą ir teisingumo užtikrinimą	Vadybininkai, susitelkę į strateginių tikslų siekimą	Lyderiai, susitelkę į bendradarbiavimo tinklų, procesų vadybą
Piliečių vaidmuo	Teisių savininkai, kuriems taikoma teisinė valdžia	Klientai, turintys pasirinkimą tarp paslaugų tiekėjų	Aktyvūs bendrakūrėjai ir valdymo bendrasavininkai
Esminė sąvoka	Viešosios gerybės	Pasirinkimas	Viešojoji vertė

Šaltinis: Torfing, Triantafillou, 2016 ir Benington, Hartley, 2001

Poslinkis nuo tradicinio viešojo administravimo prie [šiuo metu dominuojančių – aut. past.] naujojo viešojo administravimo ir valdysenos paradigmų, iliustravo siekį mažinti įtampą tarp institucinio stabilumo ir lankstumo užtikrinimo viešojo valdymo institucijose (Pierre, 2012). Žvelgiant į inovacijas atsirandančias skirtingų valdymo paradigmų perspektyvoje, galima pastebėti tiek skirtumų, tiek panašumų. Vienoje paradigmoje labiau vertinama konkurencija ir tiesioginė „iš viršaus į apačią“ vadyba, kitoje didesnis dėmesys skiriamas bendradarbiavimui ir dvipusiam dialogui tarp skirtingų vaidmenis viešajame valdyme užimančių veikėjų. Kita vertus, tiek naujojo

viešojo administravimo, tiek valdysenos paradigmosse bendradarbiavimas ir konkurencija netiesiogiai pripažįstami, kaip inovacijas skatinantys, tačiau ne vienodą svorį jų skatinime turintys veiksniai (Sorensen, 2012).

Šios viešojo valdymo paradigmos dažnai yra laikomos konkuruojančiomis tarpusavyje, tačiau dėl skirtingų inovacijas lemiančių veiksnių ir sprendžiamų problemų, abiejų paradigmos perspektyvos yra vertingos, siekiant viešojo valdymo sistemoje vystyti visapusišką inovacijų derinį. Skirtingose viešojo administravimo paradigmos kuriamos inovacijos randasi, kaip atsakas į heterogenišką problemų, su kuriomis susiduria viešojo valdymo institucijos, spektrą (Benington, Hartley, 2001; Klijn, 2012). Todėl į inovacijų vystymą vertėtų žiūrėti sistemiskai, siekiant skatinti skirtingų tipų inovacijų atsiradimą ir diegimą viešajame sektoriuje, nes tik toks požiūris sudarytų prielaidas spręsti įvairiapusiškus viešojo sektoriaus iššūkius.

8 priedas. Inovacijos lemiančių veiksnių modelis

Inovacijos lemiančių veiksnių modelis buvo sukurtas ir pristatytas EPBO nagrinėjant Danijos, Brazilijos, Izraelio ir Latvijos inovacijų plėtros potencialo kontekstus. Šiame modelyje inovacijoms skatinti ir remti reikalingi veiksniai yra nagrinėjami trimis lygmenimis, apžvelgiant individualų, organizacijų ir sistemos lygmenis, siekiant nustatyti pagrindines sąlygas reikalingas ateities inovacijoms užtikrinti įvairiuose lygmenyse.¹³ Svarbu atkreipti dėmesį, kad tas pats veiksnys gali tiek skatinti, tiek riboti inovacijas pvz. mažas finansavimas viena vertus gali neleisti eksperimentuoti, kita vertus gali būti kaip paskata inovatyviau dirbti. Šis modelis prisideda prie viešojo sektoriaus inovacijų sistemos kūrimo, kuri nuosekliai ir patikimai galėtų užtikrinti inovatyvių sprendimų, kurie prisidėtų prie vyriausybės ir jos piliečių tikslų ir prioritetų įgyvendinimo, kūrimą ir įgyvendinimą.

„Inovacijos lemiančių veiksnių“ modelis, išskiria tris lygmenis, kuriuose gali vykti su inovacijų diegimu susijusios veiklos:

- **Individualus lygmuo:** individualiame lygmenyje vyrauja inovacijos inicijuojamos atskiro asmens arba tam tikrų asmenų grupės. Lyginant su organizacijomis, individas gali geriau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ar naujų galimybių, greičiau keisti savo požiūrį. Kadangi inovacijos šiame lygmenyje gimsta asmens ar jų grupės iniciatyva, todėl svarbūs yra šių individų energijos, išteklių ir laiko resursų klausimai. Šiame lygmenyje inovacijos gimsta kaip specifiniai projektai.
- **Organizacinis lygmuo:** šiame lygmenyje inovacijos gimsta organizacijose, inovatyvių iniciatyvų vienu metu gali gimti daug. Organizacijos, palyginus su atskirais asmenimis, išsiskiria tuo, kad vienu metu jos gali sutelkti ir koordinuoti tam tikras veiklas tokiais būdais, kuriais atskiri individai ar jų grupės nepajėgia. Šiame lygmenyje inovacijos yra skirtos tam tikriems tikslams siekti, pavyzdžiui, sveikatos ar švietimo. Čia inovacijų pastangos yra telkiamos tarp tam tikrų asmenų ar jų grupių konkrečiuose sektoriuose ar atstovaujant tam tikras suinteresuotąsias šalis ir jų perspektyvas. Todėl inovacijos šiame lygmenyje apima daugiau proceso klausimus.
- **Sisteminis lygmuo:** sisteminį lygmenį apima viešasis sektorius, kurį sudaro sąsajos tarp įvairių viešojo sektoriaus institucijų, bei sąsajos tarp jų ir piliečių bei verslo. Šiame lygmenyje kuriamos inovacijos, susijusios su kolektyvinių tikslų ir poreikių tenkinimu, užtikrinant veiklą įvairovę, apimančią įvairias ekosistemos dalis. Šiame lygmenyje svarbiausia yra užtikrinti, kad bendrais tikslais būtų siekiama atliepti bendrus visuomenės poreikius.

Šie trys modelyje aprašyti lygmenys paaiškina, kaip inovacijos, kaip procesas ir veikla, vyksta skirtingai, priklausomai nuo jų atsiradimo lygmens ir jų masto. Inovacijos inicijuojamos individualiu lygmeniu ar organizaciniu lygmeniu stipriai skiriasi nuo inovacijų vykdomų visos šalies mastu. Be palaikymo sisteminiu lygiu, inovacijos yra vystomos arba individualiu arba organizaciniu lygmenimis, tačiau nei vienas iš šių lygmenų negali užtikrinti pilno inovacijų diegimo potencialo išnaudojimo. Organizaciniu lygmeniu atsakomybė dažnai yra perduodama tam tikrai institucijai vietoj to, kad ja būtų dalinamasi tarpusavyje tarp įvairių suinteresuotųjų šalių. Individualiame lygmenyje dažnai yra reikalingos išskirtinės individo pastangos, remiantis šio individo sėkmės kriterijais vietoj to, kad inovacijos taptų įprasta veikla valstybės mastu. Pavyzdžiui, esant formalizuotai viešojo sektoriaus inovacijų sistemai (kai inovacijos yra įtrauktos į viešojo sektoriaus procesus, struktūras, žinias ir operacijas), inovacijos turi galimybę tapti įprasta viešojo sektoriaus veikla, būti integruota į viešojo sektoriaus procesus. Tačiau jeigu nėra sukurtos aiškios inovacijų sistemos valstybiniu lygmeniu, inovacijos dažniausiai atsiranda kaip šalutinis kitų sistemų produktas arba kaip atsitiktiniu būdu gimsta tam tikrose organizacijose, kurios kuria inovacijas reaguodamos į krizes, arba siekdamos įgyvendinti tam tikrus organizacijos prioritetus. Tais atvejais, kai organizacijose nėra inovacijų strategijos, inovacijos dažniausiai gali gimti individualiame lygmenyje asmens ar jų grupės iniciatyva. Nors tikėtina, kad asmenys geriau gali aptikti pokyčius aplinkoje ir veikti atsižvelgiant į jų pokyčius, jų gebėjimas prasmingai spręsti tuos pokyčius gali būti ribotas ir priklausys nuo jų sugebėjimo įtikinti kitus. Tokiais atvejais žmonėms gali tekti pranokti savo oficialų vaidmenį ir skirti išskirtines pastangas, kad pokyčiai įvyktų. Pasitikėjimas asmenimis, pasirengusiais eiti aukščiau ir anapus, yra pasikliovimas

13 OECD (2019). The Innovation System of the Public Service of Brazil An Exploration of its Past, Present and Future Journey

sėkme, nes tai priklauso nuo to, ar tinkamas žmogus yra tinkamoje vietoje ir tinkamu laiku. Tai priešinga apgalvotam ir sistemingam požiūriui į inovacijas.^{14,15}

INOVACIJAS LEMIANTYS VEIKSNIAI

Egzistuoja skirtingos inovacijas lemiančių veiksmų grupavimo sistemos. Anot León et al. (2017)¹⁶ viešojo sektoriaus inovatyvumo potencialas priklauso nuo trijų veiksmų grupių, kurie gali tapti tiek paskatomis, tiek barjeriais diegiant inovacijas: **vidinių, išorinių ir politinių veiksmų**. Veiksniai esantys organizacijos viduje, tokie kaip žmogiškieji ištekliai ir veiksniai siejami su biurokratine ir organizacine struktūra bei dizainu yra labai svarbūs veiksniai siekiant inovacijų. Pavyzdžiui, valstybės tarnautojų mokymas, darbuotojų paskatų logikos kūrimas, geras vadovavimas ir lyderystė, kokybės vadybos modelių diegimas skatina inovatyvumą, o personalo trūkumas, menka darbuotojų motyvacija bei organizacinė struktūra su formaliais barjeriais tarp skirtingas funkcijas atliekančių institucijų sukuria kliūtis inovacijų diegimui. Išoriniai veiksniai yra susiję su organizacijos supančia aplinka, jie dažniau laikomi paskatomis. Išoriniais veiksniais galima įvardyti aplinkos, pavyzdžiui, medijų, politikos, visuomenės, dalyvavimą tarptautinėse organizacijose ir tinkluose, reguliacinius aspektus, konkurencinius aspektus, technologines galimybes, finansavimo galimybes, tarptautinius vertinimus, kooperaciją tarp viešojo ir privataus sektoriaus bei vartotojų įsitraukimą į viešųjų paslaugų dizaino kūrimą ir kitus. Politiniai veiksniai kyla iš aplinkos politinėje srityje, jais gali tapti viešosios politikos sprendimai ir ES lygio reikalavimai, teisinis reguliavimas, politinė parama inovacijoms (biudžeto paskirstymas, organizacijų finansavimas), naujų įstatymų poveikis, opozicijos elgsena ir nuostatos. Siekiant skatinti inovacijas, svarbu atkreipti dėmesį ne į politinius veiksmus, kuriuos gali būti sunku kontroliuoti, bet siekti išnaudoti išorinių veiksmų teikiamas galimybes, akcentuoti vidinius veiksmus, pavyzdžiui formuoti žmogiškųjų išteklių valdymą ir spręsti institucinės aplinkos problemas.

Pasak Europos Komisijos ekspertų,¹⁷ yra keletas grupių veiksmų, kurie įvardijami kaip barjerai inovacijoms diegti: 1) nepalankios pagrindinės sąlygos ar silpni skatinantys veiksniai, įskaitant struktūrines kliūtis, resursų trūkumas, koordinaciniai iššūkiai; 2) lyderystės stoka visuose lygmenyse, įskaitant mąstyseną ir viešojo sektoriaus inovacijų reikšmės supratimą; darbuotojų, turinčių inovacinių įgūdžių ir pajėgumų inovacijoms kurti ir diegti trūkumą; ribojančią organizacinę aplinką ir biurokratinį procesus; vadovų ir kitų darbuotojų demotyvaciją; inovacijų komunikacijos ir sklaidos stoką; baimę dėl nesėkmės ar darbo netekimo dėl nepasisekusių bandymų, kurią ypač stiprina visuomenės nuomonė ir neigiamas žiniasklaidos poveikis; 3) žinių apie inovacijas, jų diegimo ir kūrimo procesus bei metodų taikymo trūkumas ir tarpusavio bendradarbiavimo bei žinių dalybos stoka; 4) nepakankamai tikslus ir sisteminis duomenų rinkimas ir matavimas.

Pagal „inovacijas lemiančių veiksmų“ modelį^{18,19,20,21}, individo, organizacijos ir sistemos lygmenyse pasireiškia keturi inovacijas lemiantys veiksniai: 1) priežastys inovacijoms kurtis ir vystytis (*kas skatina norą kurti inovacijas?*); 2) galimybės inovacijoms kurtis ir vystytis (*kas daro įtaką norui išbandyti naujus sprendimus, eksperimentuoti, inovuoti?*) 3) pajėgumai inovacijoms kurtis ir vystytis (*ko reikia inovacijoms kurtis ir vystytis?*); 4) patirtis (*kas veikia tai, ar inovacijos yra tęsiamos?*).

14 OECD (2019). The Innovation System of the Public Service of Brazil An Exploration of its Past, Present and Future Journey

15 OECD (2019). The Innovation System of the Public Service of Brazil An Exploration of its Past, Present and Future Journey

16 León L. R., P. Simmonds and L. Roman (2012). Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe. European Commission, Thematic Report 2012 under Specific Contract with Technopolis Group for the Integration of INNO Policy TrendChart with ERAWATCH (2011-2012);

17 European Commission (2013). Powering European public sector innovation Towards a new architecture: report of the expert group on public sector innovation. Prieiga per internetą: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6e9860e0-6b28-463b-8ecf-e86ec826e308>

18 OECD (2018). The Innovation System of the Public Service of Canada, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264307735-en>.

19 OECD (2021). The innovation system of the public service of Latvia. Country scan. Prieiga per internetą: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/03/Country-Scan-of-Latvia.pdf>

20 OECD (2021). Public Sector Innovation Scan of Denmark. Prieiga per internetą: <https://oecd-opsi.org/public-sector-innovation-scan-of-denmark/>

21 OECD (2019). The Innovation System of the Public Service of Brazil An Exploration of its Past, Present and Future Journey.

Priežastys kurti ir diegti inovacijas.²² Inovacijos yra priešingybė nusistovėjusioms tvarkoms ir esamam „status quo“, todėl joms atsirasti reikalingos priežastys. Inovacijos gimsta atsiradus konkrečioms problemoms, galimybėms, krizėms, sutrikimams ir pokyčiams esamame kontekste. Inovatyvumas geriausiai plėtojamas kai inovacijų ekosistemos nariai aiškiai suvokia, kam jos reikalingos, kur jos geriausiai reikiiasi bei kur jos yra labiausiai aktualios.

- Individualiu lygmeniu priežastys pasireiškia kaip **motyvacija inovatyvumui**, įskaitant norą išspręsti problemą naujais būdais, išsiskirti iš minios, užsiimti inovatyvia veikla ir t.t.
- Organizacijos lygmeniu priežastys pasireiškia kaip **noras nustatyti problemas ir kurti naujas idėjas joms spręsti**, įskaitant spręsti politikos ir paslaugų teikimo iššūkius, reaguoti į krizes ar politinius prioritetus ir t.t.
- Sistemos lygmeniu priežastys yra išreiškiamos kaip **aiškaus žinojimo**, kas yra inovacijos ir kaip inovacijos gali būti siejamos su pagrindiniais valstybės prioritetais, sąlyga, įskaitant aiškų suvokimą, kad tam tikri dalykai turi keistis, kad inovacijos yra reikalingos ir jos turi būti prioritetizuojamos, kad inovacijos ir jų kūrimas yra atsakingas darbas.

Galimybės kurti ir diegti inovacijas. Naujų praktikų diegimas dažnai susiduria su tam tikrais sunkumais dėl susiformavusių ir nusistovėjusių struktūrų, įpročių ir procesų. Todėl svarbu yra sukurti galimybes inovacijoms kurtis: pašalinant esamus barjerus, suteikiant reikiamus, naujus resursus, įsipareigojant organizaciniu ir sisteminiu lygmeniu kurti ir vystyti inovacijas (pvz. tai gali būti politinis įsipareigojimas išbandyti kažką naujo).

- Individualiu lygmeniu galimybės pasireiškia kaip **proga kurti ir vystyti inovacijas**, įskaitant galimybes dirbti su projektais, kuriuose galima kurti ar taikyti inovacijas, panaudoti naujus metodus, susidurti su naujais iššūkiais ir t.t.
- Organizaciniu lygmeniu galimybės pasireiškia kaip **idėjų vystymas ir naujų sprendimų ir pasiūlymų kūrimas**, įskaitant inovatyvių sprendimų kūrimą, procesus, kurie suteikia galimybę išbandyti kažką naujo, inovatyvios kultūros skatinimas ir palaikymas ir t.t.
- Sistemos lygmeniu galimybė pasireiškia kaip **pariteto sąlyga**, kai egzistuoja balansas tarp naujų ir klasikinių sprendimo priėmimo būdų sprendžiant tam tikrus iššūkius. Šiuo atveju, egzistuojančios tvarkos ir sistema yra pakankamai lanksčios esant reikalui būti keičiamomis, nėra nusistatymo prieš inovacijas bei reguliacinė bazė, taisyklės ir procesai nesukuria iššūkių inovacijų atžvilgiu, nėra šališki nusistovėjusieji tvarkai ir sprendimams.

Pajėgumai kurti ir diegti inovacijas. Būtinų pokyčių įgyvendinimui reikalingi tam tikri pajėgumai individualiu, organizaciniu ir sisteminiu lygmenimis. Tai gali būti reikiamos kompetencijos ir įgūdžiai, gebėjimai pritraukti ir išnaudoti žinių resursus, technologinės galimybės, procesai, struktūra, sistema bei infrastruktūra tinkama inovacijoms kurti, įgalinti ir palaikyti.

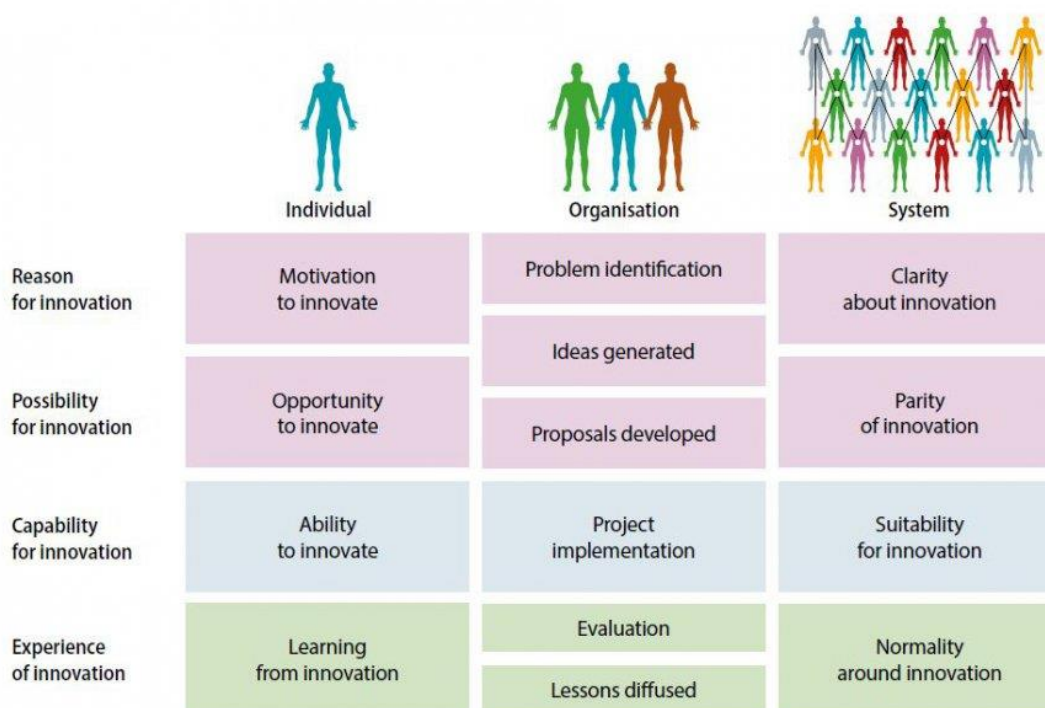
- Individualiu lygmeniu pajėgumai pasireiškia kaip **gebėjimas kurti ir vystyti inovacijas**, įskaitant turėjimas reikiamų įgūdžių, įrankių ir kitų resursų.
- Organizaciniu lygmeniu pajėgumai pasireiškia kaip **galėjimas įgyvendinti projektus**, įskaitant reikiamus resursus, kaip įgūdžiai, sistemos, technologinės galimybės ir kiti resursai.
- Sistemos lygmeniu tai pasireiškia kaip **tinkamumo** siekiant pasinaudoti išylančiomis naujomis galimybėmis sąlyga, įskaitant sukurtą infrastruktūrą, egzistuojančius investicinius resursus, politinius įsipareigojimus, padėsiančius pasinaudoti kylančiomis galimybėmis bei gebėjimu vykdyti neplanuotus inovatyvius veiklas.

Patirtis kuriant ir diegti inovacijas. Pajėgumai dar neužtikrina to, kad inovacijos būtų automatiškai integruotos ir įtvirtintos į esamus procesus, programas ar politinius tikslus, todėl yra reikalinga ir paskatų ir išmokų sistema. Pozityvi patirtis, susijusi su inovacijų kūrimu ir plėtra, tokia kaip grįžtamojo ryšio, įžvalgų apie tai, kaip patobulinti inovacijoms kurti ir vystyti svarbius procesus, teikimas, matuojama pažanga plečiant inovacijų mastą, sėkmės pavyzdžiai ir kita, gali tapti svarbiomis paskatomis siekiant skatinti inovatyvumą.

22 <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/ef92f2ab-en/index.html?itemId=/content/component/ef92f2ab-en>

- Individualiu lygmeniu patirtis pasireiškia kaip **mokymasis apie inovacijas**, įskaitant mokymąsi apie tai kaip žmonės ir daiktai tarpusavyje siejasi ir reaguoja vienas į kitą, ką yra įmanoma pasiekti, ar pokytis yra vertinamas ir t.t.
- Organizaciniu lygmeniu patirtis pasireiškia kaip **išmokyti pamokų įvertinimas**, įskaitant inovacijų poveikio vertinimas, reflektavimas apie žinias, kurios atsiranda diegiant inovacijas, sukauptų pamokų perkėlimas įgyvendinant kitus projektus, kuriant inovacijoms palankią organizacijos kultūrą ir teigiamas nuostatas inovacijų atžvilgiu.
- Sistemos lygmeniu tai pasireiškia kaip **normos aspektas**, kuomet inovatyvumas matomas kaip įprastas, o ne išskirtinis procesas ir veikla, įskaitant tai, kad inovacijos nėra suvokiamos kaip nuokrypis nuo tradicinių praktikų, o matomos kaip papildoma praktika, veikla, kuri gali būti integruojama į esamas struktūras, procedūras bei kurios pagrindu galima vystyti naujas veiklas.

Inovacijas lemiančių veiksnių modelis



Šaltinis: EBPO Viešojo sektoriaus inovacijų laboratorija

9 priedas. Pagrindiniai individualaus, organizacinio ir sisteminio lygmens aspektai, kurie apibūdina Lietuvos inovacijų ekosistemos situaciją

Sisteminė inovacijų lyderystė išvystyta nepakankamai, tačiau pastebima institucinės lyderystės pavyzdžių.

Lietuvoje stinga sisteminio požiūrio ir lyderystės kultūros viešajame sektoriuje – manoma, kad už inovacijas turi būti labiausiai atsakingas aukštesnysis vadovų lygmuo, kurio Lietuvoje vis dar nėra, arba specialiosios už inovacijas atsakingos institucijos (VA, 2015). Iš kitos pusės, Lietuvoje pastebima institucinė lyderystė – atskirose organizacijose, pavyzdžiui, „Investuok Lietuvoje“, „Lietuvos banke“, „Lietuvos energijoje“ ir kitose organizacijose akcentuojama inovacijų reikšmė, sistemiškai žiūrima į inovacijų kūrimą, skiriami resursai inovacijoms kurti ir vystyti. Lietuvoje inovacijų diegimas ir skatinimas yra vykdomas fragmentiškai, nėra aiškos horizontalios inovacijų lyderystės – už viešojo valdymo inovacijų diegimo politiką valstybiniu lygmeniu atsakingo asmens, kuris kurtų bendrą viziją ar koordinuotų institucijas telkiantį procesą. Esant tokios lyderystės trūkumui, dažniausiai inovacijos kiuramos pavienėse organizacijose, nėra koordinuoto proceso (Kalkytė, Nakrošis, 2020). Nagrinėjant viešosios politikos praktikas vyraujančias Lietuvoje bei analizuojant poreikį inovatyvioms praktikoms viešosios politikos formavime diegti atlikta apžvalga, kurios metu buvo atliekama antrinių šaltinių analizė bei pusiau struktūruoti giluminiai interviu su politologais, Vyriausybės ir ministerijų atstovais parodė, kad Lietuvoje vyrauja stipriai legalizuota viešojo politika, o priemonės, skatinančios į vartotoją orientuotų sprendimų alternatyvų kūrimą, naudojamos fragmentiškai – trūksta sisteminio inovatyvių priemonių taikymo. Išreikštas poreikis mažiau formalizuotoms praktikoms – dialogui, didesniam ir lankstesniam tarpinstituciniam bendradarbiavimui bei stipresniam suinteresuotų šalių ir visuomenės įtraukimui, inovatyviems sprendimų paieškos būdams (Kurk Lietuvai, 2018b).

Lietuvoje inovacijos bei iniciatyvos skatinančios inovacijų diegimą yra vykdomos sporadiškai, esanti Lietuvos inovacijų politikos sistema veikia neefektyviai.

Lietuvos inovatyvumo brandos lygis yra pakankamai žemas, o pagal viešojo sektoriaus inovatyvumo rodiklius Lietuva pasižymi gana dideliu atotrūkiu nuo likusių ES šalių (VA, 2015). Atlikus inovatyvumo vertinimo ES inovacijų švieslentės rodiklių palyginamąją analizę su kitomis ES valstybėmis, buvo prieita išvados, kad Lietuvos viešojo sektoriaus institucijos pasižymi biurokratine struktūra, o inovatyvūs požiūriai viešajame valdyme kol kas pačioje vystymosi pradžioje (Raipa, Giedraitytė, 2014). Technologinės inovacijos yra dažnai diegiamos sporadiškai organizacijose su finansiniais resursais ir mažiau ten, kur jos būtų reikalingos (Kurk Lietuvai, 2018a). Kaip geruosius inovatyvumą skatinančių iniciatyvų pavyzdžius, siekiančiais atliepti šiose analizėse identifikuotus poreikius, galima paminėti 2018 m. Vyriausybės strateginės analizės centre įkurtą viešosios politikos laboratoriją – Policy Lab iniciatyvą, MITA įkurtą Govtech laboratoriją, Inovacijų agentūrą.

Lietuvoje trūksta inovacijų kultūros: stinga personalo palaikymo inovacijų diegimui, įtraukimui priimančiam sprendimus, paskatų sistemos. Lietuvoje dažnai yra siekiama atskirų procesų gerinimo, mažiau akcentuojama visa sistema ir kultūra joje. Lietuvoje labiau orientuojamasi į pamatuojamas priemones, o ne kultūrinį pokytį organizacijose (pvz. diegiamos naujos vadybos ar IT sistemos, tačiau stinga personalo palaikymo inovacijų diegimui, galimybių įsitraukti, nepakanka priemonių motyvuoti valstybės tarnautojus bei mažai skatinama personalo, ypač vadovų lyderystė). Darbuotojai nėra pakankamai skatinami eksperimentuoti, bandyti naujas idėjas ir procesus, kurti naujus sprendimus, trūksta priemonių jiems motyvuoti. Inovacijų taikymo organizacijose gebėjimai yra vidutiniai arba žemesni nei vidurkis. Darbuotojų užmokestis nepriklauso nuo jo darbo rezultatų, bet nuo kvalifikacinės klasės, taip pat paskatos nėra teikiamos už asmeninį indėlį, iniciatyvą pasiūlius inovatyvų sprendimą, todėl darbuotojai nėra motyvuoti kurti aukštesnę pridėtinę vertę (VA, 2015).

Nepakankamai aukštos kokybės teisinis reguliavimas – reguliacinė aplinka trukdo taikyti inovacijas. Svarbia inovacijų barjerų grupė yra įvardinti reguliaciniai reikalavimai, valdymo paramos trūkumas, neužtikrintas paslaugų vartotojų įsitraukimas (Raipa, Giedraitytė, 2014). Lietuvos viešojo sektoriaus institucijos akcentuoja, kad reguliacinė aplinka yra didelė kliūtis inovatyvumui skatinti (VA, 2015). Kitose ES šalyse šie barjerai buvo įvardyti kaip žemos svarbos arba visai nesvarbūs barjerai, tai parodo, kad Lietuvoje viešasis sektorius vis dar pasižymi biurokratine struktūra. Visgi interviu metu pateikti atsakymai yra dviprasmiški ir neleidžia tiksliai identifikuoti, ar reguliaciniai barjerai yra reali kliūtis inovacijų diegimui ar kliūtys atsiranda dėl reguliacinės aplinkos interpretavimo. Todėl šis klausimas reikalauja gilesnio nagrinėjimo. Anot COVID-19 pandemijos krizės poveikį Lietuvoje viešojo valdymo inovatyvumui daryto tyrimo išvados, viena svarbių prielaidų, kuri paskatino

inovatyvumo kultūrą bei inovacijų akceleravimą COVID-19 pandemijos metu Lietuvoje yra tai, kad netikrumo sąlygomis sprendimų priėmimas buvo greitesnis – vietoj linijinio sprendimų priėmimo, procesai buvo įgyvendinami paraleliai. Taip pat kilo būtinybė pasitelkti bendradarbiavimu ir eksperimentais grįstus sprendimų priėmimo metodus (Kalkytė, Nakrošis, 2020).

Viešojo sektoriaus inovatyvumas nėra pakankamai tiriamas. Pastebėta, kad Lietuvoje atliekant inovatyvumo vertinimą, yra akcentuojamos atskiros institucijos, tačiau mažiau atkreipiamas dėmesys į visą sistemą, nėra identifikuojamos probleminės sritys, į kurias institucijos galėtų atkreipti daugiau dėmesio. Taip pat, paminėta, kad Lietuvoje vyrauja netinkamos priemonės inovacijoms palankiai aplinkai kurti, o netinkami (efektyvumo) rodikliai programuoja, kad neieškoma inovacijų, o renkamosi apčiuopiamą naują nešančius dalykus (VA, 2015). Nuoseklus inovatyvumo rodiklių matavimas bei inovacijų kuriamos vertės nustatymas yra ypač svarbus diegiant ir skatinant inovacijų plėtrą – kiekybinis vertinimas gali padėti priimti strateginius įrodymais-grįstus su inovacijų diegimu susijusius sprendimus bei skatinti inovacijų kultūros diegimą (EK, 2013).

Stinga kompetencijų ir požiūrių reikalingų inovacijoms diegti ir skleisti. Lietuva yra lyderė Vidurio ir Rytų Europos regione vertinanti darbuotojų profesionalumą, apibūdinama kaip turinti vieną pažangiausių ir patikimiausių teisinės viešosios paslaugos apibrėžimo bazių, kurioje išsamiai apibrėžiamas teisinis valstybės tarnautojo statusas; taip pat palyginti nemaža dalis viešojo sektoriaus darbuotojų dirba nors iš dalies kūrybinį darbą. Visgi inovacijų taikymo organizacijose gebėjimai yra vidutiniai arba žemesni nei vidurkis (VA, 2015). Silpnoji Lietuvos valstybės tarnybos sritis yra valstybės tarnybos funkcijų veiksmingam įgyvendinimui reikalingos savybės: gebėjimai, atvirumas, įtraukumas ir sąžiningumas (VRM, 2019). Be to šalies viešojo valdymo sistemoje stinga vadybinių – pokyčio valdymo kompetencijų ir gebėjimų bei metodų ir įrankių, reikalingų inovacijų diegimui išmanymo. Žemą Lietuvos valstybės tarnybos konkurencingumą ir patrauklumą sąlygoja keli aspektai, įskaitant orientaciją į veiklos procesus, vieningos reikalavimų valstybės tarnautojų žinioms, įgūdžiams ir gebėjimams sistemos trūkumas, lankstumo karjeros planavimo, darbo užmokesčio, motyvavimo, tarnybinės veiklos vertinimo, mokymo srityse stoka (PPMI, 2018). Pasak EK ekspertų, viešojo sektoriaus darbuotojai ir valdymas yra svarbiausia viešojo sektoriaus inovacijų sąlyga (EK, 2013). Todėl su darbuotojų kompetencijomis ir požiūriais susijusios inovacijų prielaidos turėtų būti stiprinamos.

Finansinių ir žmogiškųjų resursų trūkumas. Atlikus palyginamąją analizę su kitomis ES valstybėmis, Lietuvoje buvo nustatyta, kad vienu iš svarbiausių barjerų inovacijoms laikytinas žmogiškųjų ir finansinių išteklių trūkumas (Raipa, Giedraitytė, 2014). Svarbiausias finansinių ir žmogiškųjų išteklių bruožas, kuris turi teigiamą poveikį inovacijų diegimui ir plėtrai yra lankstumas. Tai puikiai iliustravo COVID-19 pandemijos situacija, kurios metu siekiant įveikti svarbius iššūkius, nebuvo taupoma, atsirado galimybės naujiems projektams finansuoti, darbuotojų motyvaciją skatinti, didelio neapibrėžtumo sąlygomis, viešojo sektoriaus darbuotojų baimės dėl rizikų ir klaidų sumažėjo, kas lėmė aktyvesnį inovacijų kūrimą ir diegimą (Kalkytė, Nakrošis, 2020).

Vyrauja žemas viešojo valdymo efektyvumas, tačiau matomos ir pozityvios tendencijos viešajame valdyme. Valdymo efektyvumas Lietuvoje vertinamas kaip nepakankamas, reglamentavimo kokybė vis dar žema, minimas finansavimo trūkumas, menkai išplėtotos tyrimų infrastruktūros, viešojo sektoriaus institucijos nėra linkusios rizikuoti, mažai taiko inovatyvius sprendimus savo procesuose ir darbe, iniciatyva inovacijoms yra daugiausia skatinama ES sprendimais (VA, 2015). Daugiausia iššūkių atsiranda siekiant užtikrinti valdymo efektyvumą ir tvarumą, siekiant taikyti įrodymais grįstus valdymo įrankius, didinant reglamentavimo kokybę, plėtojant elektroninės valdžios paslaugas, didinant viešojo administravimo profesionalumą. Visgi yra ir teigiamų pokyčių viešųjų politikų valdymo, korupcijos suokimo, dalyvavimo viešajame valdyme srityse (PPMI, 2018). Svarbu akcentuoti, kad geras valdymas yra viena iš svarbiausių valstybės inovatyvumo prielaidų.

Prastos struktūrinės galimybės mažesnėse organizacijose. Struktūrinės galimybės organizacijose yra svarbiausias veiksnys lemiantis inovacijas Lietuvoje (Martinaitis, Nakrošis, 2014). Didesnės organizacijos pagal biudžeto dydį ir dirbančių darbuotojų skaičių yra labiau linkusios adaptuoti inovacijas. Visgi Lietuvos viešasis sektorius pasižymi sąlyginai mažų, resursų stokojančių organizacijų gausa. Mažoms viešojo sektoriaus organizacijoms yra sunkiau kurti inovacijas, nes tam yra nepakankami struktūriniai pajėgumai.

Lietuvoje trūksta tarpinstitucinio bendradarbiavimo, egzistuoja formalūs barjerai tarp institucijų, stinga ir bendradarbiavimo ir inovacijų kūrimo su privačiu sektoriumi. Nėra atvirų duomenų įgyvendinimo schemas,

bendros vizijos. Dėl egzistuojančių formalių barjerų taip pat minima, kad sunku replikuoti veikiančius procesus ir praktikas.

Silpnybės skatinant naujus viešųjų paslaugų tiekimo būdus ir kanalus. Lietuvoje atsiliekiama pagal paslaugų prieinamumą el. erdvėje; IRT potencialas viešajame sektoriuje nepakankamai išnaudojamas, visuomenė nepakankamai įtraukiama į valdymą, o savivaldybės struktūra neužtikrina realios savivaldos; visuomenė ir suinteresuotos pusės nepakankamai įtraukiamos į viešųjų paslaugų kūrimą ir teikimą; yra mažai socialinių inovacijų; itin trūksta inovacijų, leidžiančių įtraukti piliečius į valstybės funkcijų gryninimą, prisidėti kuriant paslaugas, nepanaudojami finansavimo instrumentai inovacijų generavimui, pvz. eksperimentinių vietovių, leidžiančių išbandyti naujas idėjas, socialinio poveikio obligacijos ir t.t.; grįžtamasis ryšys iš vartotojų naudojamas neefektyviai arba jo nėra, o pasitenkinimas nepakankamai vertinamas, patobulintos paslaugos taip pat vertinamos retai. Savivaldybėse nėra užtikrinamas pakankama konkurencija teikiant viešąsias paslaugas (VA, 2015).

10 priedas. Viešojo sektoriaus inovacijų valdysena užsienio šalyse

Inovacijos yra vienas iš pagrindinių veiksnių, siekiant užtikrinti viešojo sektoriaus veiksmingumą ir efektyvumą bei atliepti visuomenės dabarties ir ateities poreikius. Paprastai inovacijos yra strateginė ir nuolatinė veikla, kai, siekiant rasti naujus būdus pasiekti strateginiams tikslams, yra įgyvendinami didelės apimties pokyčiai (Moore, 2005). Siekiant ilgalaikio poveikio, viešajame sektoriuje turėtų būti kuriamos inovacijų skatinimo programos ir sistemos, kurios užtikrintų, kad inovavimas, vykstantis šioje aplinkoje, nėra atsitiktinis, nenusipėjamas, nenumatytų ir nesuvaldomų įvykių sukeltas procesas, o veikiau užprogramuota veikla (Osborne, Brown, 2013; Hjelmar, 2019). Atlikta pasirinktų užsienio šalių inovacijų skatinimo ir paramos sistemų analizė rodo, kad vieningo viešųjų inovacijų skatinimo modelio nėra. Valstybės, atsižvelgdamos į savo administracinę aplinką, nusistovėjusias kultūrinės normas bei patirtį skatinant inovacijas ir siekdamas nuolatinio inovavimo viešajame sektoriuje užtikrinimo, diegia skirtingas inovacijų skatinimo ir paramos sistemas.

Šiame skyrelyje nagrinėjami sėkmingai inovacijas viešajame sektoriuje skatinančių ir diegiančių šalių valdysenos modeliai ir jų elementai bei pateikiami praktiniai šių elementų įgyvendinimo ar veikimo pavyzdžiai. Nors požiūris ir pasirinkti veikimo būdai skatinant viešąsias inovacijas nagrinėtose šalyse skiriasi, galima pastebėti ir bendrus daugeliui nagrinėtų sistemų būdingus bruožus – **viešojo sektoriaus inovavimas dažnai yra laikomas vienu iš prioritetinių veiklos krypčių, yra aiškiai priskirta atsakomybė už viešojo sektoriaus inovavimo proceso valdymą ir sukurta inovacijų paramos struktūra, orientuojamasi į inovacijų kultūros kūrimą ir tarnautojų kompetencijų vystymą.** Be to, svarbu pastebėti tai, kad nagrinėtose viešojo valdymo sistemose eksperimentuojama ir su pačiais inovacijų skatinimo modeliais, ieškant didžiausią poveikį turinčių sprendimų. Toliau yra pateikiami sėkmingai inovacijas viešajame sektoriuje valdančių valstybių pavyzdžiai, išryškinant pagrindinius valdysenai būdingus bruožus ir elementus.

DANIJOS VIEŠOJO SEKTORIAUS INOVACIJŲ VALDYSENOS MODELIS

Danijos viešojo sektoriaus inovacijų sistema tarptautiniame kontekste yra pristatoma, kaip vienas iš sėkmingiausių gerosios praktikos pavyzdžių. Danijos institucinis inovacijų modelis yra grindžiamas idėja, kad inovacijos yra esminis veiksnys kuriant modernią ir lanksčią gerovės valstybę. Danija turi galias, XIX a. siekiančias, inovavimo ir eksperimentavimo tradicijas – į inovacijas yra žiūrima, kaip į nuolatinį ir niekada nesibaigiantį procesą ir kasdieninį valstybės tarnautojų darbą. Šio proceso rezultate yra kuriamos ir teikiamos geresnės paslaugos gyventojams ir stiprinama gerovės valstybė.

Danijos inovacijų ekosistemoje yra aiškiai apibrėžtos sistemos veikėjų rolės skatinant inovacijas, tačiau trūksta strateginės krypties. Nacionaliniu lygmeniu atsakomybė už viešojo valdymo inovacijas yra paskirta Viešųjų inovacijų ministru, kurio tikslas yra skatinti viešojo sektoriaus inovacijas, kaip įrankį pasiekti strateginių viešojo sektoriaus tikslų, tokių kaip modernizacija per inovacines programas, produktyvumo didinimą. Danijos kontekstas išsiskiria didele decentralizacija ir regionų bei savivaldos autonomija ir dėl šių santvarkos ypatybių Danijoje yra susiduriama su iššūkiais nustatant bendrą inovacijų kryptį, stinga sisteminio inovacijų rezultatų vertinimo ir nuoseklaus mokymosi iš įgyvendintų eksperimentinių bandymų.

Danijos viešajame sektoriuje yra išvystyta inovacijų paramos struktūra. Danijoje veikia platus viešojo sektoriaus inovacijų paramos tinklas, susidedantis iš inovacijų laboratorijų, tematinų inovacijų hub'ų, inovacijų smegenų kalvių (angl. *think tank*). Pavyzdžiui, inovacijų laboratorija „MindLab“ (veikė 2002–2014 m.) siekė keisti viešojo sektoriaus kultūrą, skatinti pamatuotą riziką ir eksperimentavimą, skleisti naujus metodus tokius kaip bendra kūryba, vartotojų kelionė, prototipai ir kitus. 2013 m. įkurtas Nacionalinis viešųjų inovacijų centras (COI), kurio tikslas skatinti viešojo sektoriaus efektyvumą ir paslaugų kokybę pasitelkiant inovacijas. Abi organizacijos dirbo siekdamas skleisti inovacijų idėjas, propaguoti ir vystyti eksperimentinius metodus idėjų testavimui; koordinavo neformalius inovacijų lyderių tinklus.

Danija pasižymi stipria inovacijų kultūra. Inovacinis ir skaitmeninis raštingumas yra integrali daugelio studijų programų dalis. Tai reiškia, kad dauguma valstybės tarnautojų turi bent jau minimalias žinias, reikalingas inovacijoms kurti. Danijos viešasis sektorius pasižymi dideliu atvirumu ir bendradarbiavimu tarp institucijų, su privačiu, akademinio, nevyriausybinio sektoriu ir visuomene. 4 iš 5 sektoriuje sukuriamų inovacijų yra bendradarbiavimo bent su vienu partneriu rezultatas. Viešojo valdymo sistemoje žinių mainai ir bendradarbiavimas yra įgyvendinamas per platų ratą formalių ir neformalių bendradarbiavimo tinklų ir

asociacijų, kurios suteikia erdvę dalintis inovatyviomis idėjomis ir jas testuoti, siekiant skatinti inovacijų sklaidą ir mokytis iš klaidų. Siekiama, kad į inovacijų kūrimą būtų žiūrima, kaip į galimybę organizacijoms mokytis veiksmingiau įgyvendinti joms keliamus tikslus, o ne tik kaip į galimybę padidinti efektyvumą ar sutaupyti finansinius išteklius trumpuoju laikotarpiu.

Finansavimo mechanizmai skatina inkrementines inovacijas. Danijoje veikia vieši ir privatūs inovacijų paramos fondai, kurie remia įvairias inovacijų iniciatyvas. Pagrindinis fondų veiklos principas yra „leiskime tūkstančiui gėlių žydėti“ (angl. „let a thousand flowers bloom“). Vis dėlto, pastebima, kad dėl finansavimo struktūros (dažniausiai finansavimo konkursai skelbiami trumpam 1-2 m. laikotarpiui) ir ilgalaikio, nuoseklaus finansavimo stygiaus Danijoje labiausiai paplitusios inkrementinės, į sąlyginai nedidelių problemų sprendimą nukreiptos inovacijos.

Nuo 2012 m. Danijoje įgyvendinama eksperimentų skatinimo programa „Free Municipality“. Šios programos rėmuose 9 dalyvaujančioms savivaldybėms suteikiama galimybė netaikyti galiojančio teisinio reguliavimo, siekiant išbandyti naujus veiklos būdus ir metodus. Programos metu yra siekiama atrasti racialesnius, efektyviau išteklius naudojančius ir mažiau biurokratiniais procesais besiremiančius sprendimus viešojo sektoriaus funkcijoms įgyvendinti. Įvertinus programos rėmuose įgyvendintų projektų metu išmoktas pamokas siekiama tobulinti viso viešojo sektoriaus darbą labiau orientuojantis į galutinio vartotojo poreikius. Dar nėra rezultatų? Jau praėjo 9 m.

Šaltiniai: COI (2021); COI (2019); EBPO (2017), Hjelm (2019).

KANADOS VIEŠOJO SEKTORIAUS INOVACIJŲ VALDYSENOS MODELIS

Siekiant skatinti viešojo sektoriaus inovacijas Kanadoje, 2017 m. buvo suburta viceministrų lygmens darbo grupė, kurios veikla buvo nukreipta į šias dvi pagrindines sritis: sisteminių pertvarkų skatinimą tokiose sferose kaip vyriausybės veiklos programų kūrimas, viešieji pirkimai, partnerystės plėtra ir žmogiškieji ištekliai; ir eksperimentavimą su naujausiomis technologijomis tokiose srityse kaip dirbtinis intelektas ir blokų grandinės technologijos ir kt. Darbo grupė siekia, kad vidurinio lygmens valstybės tarnautojai galėtų plėtoti viešojo sektoriaus inovacijas, todėl buvo inicijuota Kanados vyriausybės entrepreneurų programa – suburta komanda, kuri dirbo su viceministrų darbo grupe ir veikė kaip viešojo sektoriaus inovacijų ambasadoriai, didindami informuotumą ir įkvėpdami valstybės tarnautojus taikyti naujas priemones ir metodus savo darbe.

Viceministrų darbo grupės sekretoriato funkcijas atlieka Vyriausybės kanceliarijos Poveikio ir inovacijų skyrius – pagrindinis viešojo sektoriaus inovacijų kūrimą skatinantis ir koordinuojantis padalinys Kanados viešajame sektoriuje. Poveikio ir inovacijų skyrius skatina Kanados Vyriausybės padalinių naudojimąsi naujomis politikos ir programų priemonėmis, padedančiomis spręsti sudėtingus viešosios politikos iššūkius. Poveikio ir inovacijų skyrius koordinuoja ir yra iniciatyvos „Impact Canada“ (kurios tikslas vystyti į rezultatus orientuotą požiūrį Kanados Vyriausybėje) kompetencijos ir žinių centras. Poveikio ir inovacijų skyrius bendradarbiauja su Vyriausybės departamentais, dalyvaujančiais iniciatyvoje „Impact Canada“, taikydamas naujoviškus finansavimo metodus, plėtoja naujus partnerystės modelius, poveikio vertinimo metodikas ir elgesio įžvalgas Kanados vyriausybės prioritetinėse srityse. Pagrindiniai būdai, kuriais Poveikio ir inovacijų skyrius remia Kanados Vyriausybės departamentus, yra iššūkių prizai, finansavimo už sėkmę finansavimo modeliai ir elgesio įžvalgos.

Siekiant Poveikio ir inovacijų skyriaus misijos – skatinti naujoves viešojoje tarnyboje, „Impact Canada“ iniciatyvos metu įgyvendinama stipendijų programa, skirta ekspertų įdarbinimui. Šia programa yra siekiama pritraukti talentus į viešąjį sektorių ir ugdyti gebėjimus elgesio įžvalgų, inovatyvių finansavimo modelių, poveikio vertinimo, iššūkių prizo ir duomenų mokslo srityse.

Šalia Poveikio ir inovacijų skyriaus veikia patariamasis komitetas, kuriam priklauso lyderiai iš privataus, ne pelno siekiančio sektoriaus ir akademinės bendruomenės. Komitetas pataria Poveikio ir inovacijų skyriui dėl tendencijų ir geriausių praktikų, siekiant kad viešosios politikos programos galėtų padidinti poveikį panaudojant novatoriškus finansavimo metodus, elgesio įžvalgas ir griežtas rezultatų matavimo bei vertinimo metodikas.

Pagrindiniai Poveikio ir inovacijų skyriaus inovacijų skatinimo mechanizmai: lankstus visos vyriausybės dotacijų ir sąlygų rinkinys, leidžiantis susieti finansavimą su pasiektais rezultatais (prizai už iššūkį, mokėjimas už sėkmę), taip pat griežtų, tyrimais pagrįstų vertinimų finansavimas; inovatyvus darbuotojų priėmimo metodas per „Impact Canada“ stipendijų programą; ekspertizės centras – nedidelė komanda, kuri bendradarbiauja su departamentais,

kad įgyvendindami projektus, departamentų darbuotojai taikytų aukščiausius programų kūrimo standartus; „Impact Canada“ žiniatinklio platforma – centralizuota „Impact Canada“ iniciatyvų svetainė.

Įvairiuose Kanados Vyriausybės departamentuose ir agentūroje veikia inovacijų skyriai, laboratorijos ar kiti padaliniai, kurie yra atsakingi už atskirų viešojo valdymo sričių inovavimą, eksperimentavimo kultūros sklaidą, naujų technologijų ar darbo procesų paiešką ir išbandymą, partnerysčių plėtojimą, į vartotoją orientuotų sprendimų kūrimą ir kt. veiklas. Kanados Vyriausybė yra įsipareigosi tam tikrą procentą biudžeto lėšų skirti naujų metodų ir eksperimentų vystymui ir įgyvendinimui bei jų poveikio vertinimui. Be to, inovacijos skatinamos inicijuojant ir įgyvendinant įvairias į inovacijų skatinimą nukreiptas programas, organizuojant apdovanojimus, konferencijas, buriant inovatorių bendruomenes.

Šaltiniai: TF (2020); IIU (2019), EBPO (2018b)

SUOMIJOS VIEŠOJO SEKTORIAUS INOVACIJŲ VALDYSENOS MODELIS

2012–2014 m. Suomijoje buvo įgyvendinamas projektas „Ateities Vyriausybė“, kurio metu buvo diskutuojama apie sisteminius pokyčius, reikalingus viešojo sektoriaus valdysenoje. Šis projektas buvo vykdomas Ministro Pirmininko kabineto, Finansų ministerijai bendradarbiaujant su Parlamentui pavaldžiu inovacijų paramos fondu „Sitra“. Projekto metu Parlamento Ateities komitetas parengė ataskaitą „Time to Experiment! Finland on its way to Experimental Society“, kuriame buvo raginama eksperimentuoti su naujomis idėjomis, iteruoti ir vyriausybės lygmeniu strategiškai žiūrėti į eksperimentavimą. Ataskaitoje taip pat buvo siūloma sukurti padalinį ar ombudsmeno, atsakingo už eksperimentavimą ir viešojo sektoriaus inovacijas poziciją.

Skaitmenizacija, eksperimentavimas ir perteklinio reguliavimo mažinimas yra viena iš penkių 2015–2025 m. strateginės programos „Finland, a land of solutions“ krypčių. Vienas iš prioritetinių šios krypties uždavinių – sukurti eksperimentavimo kultūrą Suomijos viešajame sektoriuje. Suomija tapo pirmąją šalimi pasaulyje eksperimentavimą iškėlusią į aukščiausią politinę darbotvarkę.

Siekiant įgyvendinti šį uždavinį 2015 m. buvo įsteigtas „Eksperimentinės Suomijos“ (angl. *Experimental Finland*) projektas, kuriuo buvo siekiama paskatinti pilotinius ir eksperimentinius bandymus viešajame sektoriuje. Penkių žmonių komanda buvo suburta siekiant paskatinti naujų idėjų generavimą ir kelti eksperimentų vykdymo kokybę visuose valstybės valdymo lygmenyse. Projekto veikla buvo finansuojama iš Valstybės biudžeto lėšų, skirtų Vyriausybės veiklai.

Pagrindinis „Eksperimentinės Suomijos“ veiklos tikslas buvo rasti inovatyvius sprendimus, kaip ugdyti visuomenę ir plėtoti viešąsias paslaugas, skatinti individualią iniciatyvą ir verslumą. „Eksperimentinės Suomijos“ veikla apėmė žinių kūrimą ir sklaidą, tinklo kūrimą ir paramos teikimą planuojant ir įgyvendinant eksperimentus. Žinių sklaidai buvo naudojama interneto svetainė Kokeilevasuomi.fi. Siekiant įgyvendinti Vyriausybės tikslą remti eksperimentinę kultūrą bei ieškoti naujų sprendimų plėtoti viešąsias paslaugas vienas iš pagrindinių „Experimental Finland“ projektų buvo sukurti platformą kokeilunpaikka.fi arba kitaip „Vieta eksperimentams“ (angl. *Place to Experiment*). Šia platforma siekta pakeisti paslaugų kūrimo procesus nuo iš viršaus į apačią vykdomų procesų į bendros kūrybos arba sutelkto finansavimo – viešojo sektoriaus inovacijų diegimo procesus ir tokiu būdu padėti iš naujo apibrėžti piliečių ir Vyriausybės santykį šalyje. Ši platforma gimė siekiant panaikinti pagrindines kliūtis inovacijų diegimui ir sklaidai: įskaitant finansavimo lankstumo, bendradarbiavimo tarp inovacijų ekosistemos dalyvių, informacijos apie inovatyvius sprendimus bei inovatyvių metodų trūkumus.

„Experimental Finland“ taip pat organizavo mokymus valstybės tarnautojams apie tai, kaip taikyti elgesio mokslus ir lauko eksperimentus, siekė suburti ekspertų grupę. Buvo vykdomi strateginiai didelės apimties pilotiniai bandymai pagal Vyriausybės programą, partnerystės ir „iš apačios“ kylantys (angl. *grassroot*) eksperimentai. „Experimental Finland“ projektas baigėsi 2019 m., šiuo metu yra įgyvendinamas šio projekto rezultatų vertinimas bei išmokyti pamokų sisteminimas.

Šaltiniai: EBPO (2017b); EBPO (2017c)

Apibendrinant, galima teigti, kad inovacijų vystymui viešajame sektoriuje yra ypač svarbu sukurti palankią aplinką. Tarptautinių patirčių analizė rodo, kad vyriausybės, siekdamos šalinti inovacijoms nepalankius barjerus ir skatinti inovavimą viešajame sektoriuje, turėtų koncentruotis į keturis pagrindinius aspektus (EBPO, 2015):

1. **Tarnautojų įgalinimą inovuoti** – inovacijas kuria žmonės, dirbantys viešajame sektoriuje, todėl yra svarbu užtikrinti, kad viešojo sektoriaus tarnautojai turėtų sąlygas inovuoti. Šios sąlygos apima inovacijoms reikiamus gebėjimus ir paskatas už inovavimą, inovacijoms palankios kultūros kūrimą, organizacines–vadybines struktūras.
2. **Žinių mainų užtikrinimą** – siekiant tinkamai atsakyti į išskylančius iššūkius ir pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis, vyriausybės turi skatinti informacijos, duomenų ir žinių sklaidą viešajame sektoriuje ir už jo ribų. Tam reikalingos žinių vadybos sistemos, procesai ir platformos.
3. **Inovacijų paramos struktūras** – viešajame valdyme turi atsirasti naujos organizacinės struktūros ir skatinamos partnerystės, siekiant vystyti inovacijoms palankius požiūrius, kurti įrankius, pasidalinti rizika ir plėtoti informaciją ir resursus, reikalingus inovavimui.
4. **Taisyklės ir procesus ir jų įtaką inovacijoms** – vyriausybės turi užtikrinti, kad vidinės taisyklės ir procesai yra tinkamai subalansuoti ir neriboja tarnautojų pastangų inovuoti.

Inovacijoms palankios aplinkos kūrimui viešajame sektoriuje yra svarbu užtikrinti sisteminį požiūrį. Todėl lygiagrečiai stiprindamos kiekvieną iš šių elementų tiek žvelgiant sisteminiu, tiek organizaciniu ir individo lygmenimis, svarbu, kad vyriausybės kurtų prielaidas inovacijoms palankios aplinkos kūrimui.

11 priedas. Situacijos analizė Lietuvoje

Strateginiai tikslai ir inovacijų reglamentavimas

2020 m. patvirtintas 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas, kuris rengiamas siekiant nustatyti pagrindinius ateinantį dešimtmetį valstybėje siekiamus pokyčius, užtikrinančius pažangą socialinėje, ekonominėje, aplinkos ir saugumo srityse. Plane yra išskiriami trys horizontalieji principai, kuriais yra siekiama formuoti visuomenės pažangai svarbias vertybes ir skatinti norimus požiūrio ir elgsenos pokyčius. Inovatyvumas (kūrybiškumas) yra vienas iš trijų principų, kurie aktualūs visiems plane keliamiems strateginiams tikslams ir uždaviniams. Už šio principo įgyvendinimo koordinavimą yra atsakinga Ekonomikos ir inovacijų ministerija. Horizontaliųjų principų įgyvendinimo koordinatoriai sistemiskai koordinuoja horizontaliųjų principų įtraukimą į nacionalines plėtros programas, atlieka horizontaliųjų principų įgyvendinimo pažangos rodiklių stebėseną, teikia ekspertinę pagalbą kitoms ministerijoms, skatina institucijų bendradarbiavimą horizontaliųjų principų įgyvendinimo klausimais, siekiant skatinti elgsenos ir požiūrio pokyčius viešojo sektoriaus institucijose. Plane numatomi du inovatyvumo principo pažangos rodikliai: 1. Suminis inovatyvumo indeksas (2030 m. pasiekti 12 vietą Europos inovacijų švieslentėje (šiuo metu 19 vieta)); 2. Inovatyvių viešųjų pirkimų vertės dalis nuo visų viešųjų pirkimų vertės (2030 m. ši dalis turėtų sudaryti 20 proc. (šiuo metu sudaro 0,02 proc.)) (NPP, 2020).

LR Technologijų ir inovacijų įstatyme apibrėžiama inovacijos sąvoka: inovacija – nauji ar iš esmės patobulinti produktai ar procesai, įskaitant gamybos, statybos, konstravimo ar kitus procesus, nauji rinkodaros metodai, nauji verslo, darbo vietos organizavimo ar išorinių ryšių metodai, įdiegti į rinką, viešojo valdymo, socialinę, kultūros sritį (TIS, 2018).

Inovacijos yra išskiriamos, kaip vienas iš prioritetinių valstybės uždavinių ir yra reglamentuojamos pagrindiniuose šalies teisės aktuose, tačiau pastebima, kad šiuo metu viešojo valdymo inovacijos tiek kalbant apie inovacijų apibrėžimą, tiek apie tikslus yra suvokiamos bendrame inovacijų kontekste, pasigendama gilesnio viešojo sektoriaus inovacijų supratimo, kuo šios inovacijos yra panašios ir kaip skiriasi nuo, pavyzdžiui, privačiame sektoriuje kuriamų ir diegiamų inovacijų, kokie veiksniai daro įtaką viešojo valdymo inovacijų atsiradimui ir sklaidai. Viešojo sektoriaus inovacijos kaip atskiras objektas teisiniame reguliavime nėra apibrėžtas, nėra išskiriami specifiskai į šių inovacijų skatinimą nukreipti tikslai ir uždaviniai, stinga aiškaus suvokimo kokių inovacijų ir kokia apimtimi yra tikimasi, kaip viešojo valdymo sistema prisideda prie šių inovacijų kūrimo ir diegimo. Viešojo sektoriaus inovacijų suvokimas bendrame kontekste ir aiškumo apie šias inovacijas ir jų diegimo procesą stygius sudaro barjerus šių inovacijų plėtrai – nors inovacijos šalies viešajame sektoriuje atsiranda, tačiau aiškaus šių inovacijų apibrėžimo stygius, trukdo tiksliai įvertinti ar šalies viešajame sektoriuje įgyvendinami pokyčiai yra inovacijos, nėra matuojama koku mastu šalies viešajame sektoriuje yra diegiamos inovacijos, nacionaliniu mastu nėra stebimi inovavimo rezultatai.

Lietuvos viešojo valdymo inovacijų sistema

Šalies viešojo valdymo inovacijų sistema auga, tačiau kol kas ji yra ankstyvo vystymosi stadijoje. Dalis inovacijoms reikalingų rolių nėra užpildytos, o esamas sistemos potencialas nėra pilnai išnaudojamas. Šalies viešojo valdymo sistemoje egzistuoja instituciniai veikėjai, prisidedantys prie inovacijų skatinimo ir atsiradimo, tačiau sistema yra fragmentiška, santykiai tarp institucinių veikėjų nėra išvystyti, nėra visus sistemos elementus jungiančios bendros grandies – išvystyto ir aiškaus inovacijų valdymo proceso. Viešojo valdymo sistemoje stinga vienareikšmiško supratimo, kas yra atsakingas už viešojo valdymo inovacijų valdymą. Yra inovacijų kultūrą, inovatyvius požiūrius ir metodus diegiančių organizacijų (pvz., GovTech Lab, STRATA Policy Lab: dizaino ir elgsenos tyrimų ir kokybinių tyrimų ir ateities įžvalgų pogrupiai, LRV Projektų valdymo skyrius ir kt.), tačiau joms nėra suteiktas mandatas inovuoti viešąjį sektorių. Tokioje aplinkoje inovacijos yra pagrįstos entuziastų veiksmais, tačiau nėra sisteminiu reiškiniu.

Didelėje dalyje šalies viešojo valdymo sistemoje veikiančių organizacijų nėra už inovacijas atsakingų skyrių ar darbuotojų, tad inovacijos apibūdinamos, kaip „popamokinė“ veikla. Pajėgumų trūkumą galima iš dalies sieti su Lietuvos šiojo valdymo institucine sandara, kurioje vyrauja daug sąlyginai mažų organizacijų. Šioms organizacijoms sudėtinga įgyvendinti inovacinius projektus tiek dėl žmogiškųjų, tiek dėl finansinių resursų trūkumo. Taip pat šalies viešojo sektoriaus organizacijose vyrauja funkcinės struktūros modelis, didelėje dalyje organizacijų nėra įdiegtos modernios kokybės vadybos sistemos, organizacijoms keliami tikslai dažnai yra

procesiniai, o ne strateginiai. Šios aplinkybės nėra palankios inovacijų vystymui. Vis dėlto esama ir gerųjų praktikų pavyzdžių. Dalyje šalies institucijų (pvz., Energetikos ministerijoje, Susisiekimo ministerijoje, Vilniaus miesto savivaldybėje, Lietuvos banke, Valstybinėje mokesčių inspekcijoje ir kitose) diegiami nuoseklūs inovacijų skatinimo ir valdysenos mechanizmai, sistemiškai šalinami inovacijoms nepalankūs veiksniai ir plėtojama inovacijų kultūra.

Šalies viešojo valdymo sistemoje stinga inovacijoms palankios kultūros ir požiūrių, dažniau problemų sprendimui pasirenkami tradiciniai, su nauju reglamentavimu susiję metodai, vengiama eksperimentuoti su naujais sprendimais ar procesais. Prie inovacijoms palankios kultūros ir požiūrių formavimo galėtų prisidėti įvairios inovavimą skatinančios programos, valstybės tarnautojų mokymai, paskatos už inovacijas, viešinimo ir kitos veiklos. Tačiau sisteminiu mastu šios ar kitos į inovavimą skatinimą nukreiptos priemonės nėra taikomos arba yra gana nedidelės apimties (pvz., GovTech Lab iniciatyva), todėl inovacijos dažniau randasi kaip atsitiktinumas, o ne sisteminių pastangų rezultatas.

Inovacijos yra svarbus veiksnys siekiant sukurti veiksmingai ir efektyviai veikiančią viešojo valdymo sistemą ir visuomenės poreikius atitinkantį viešąjį sektorių. Vis dėlto, aplinkoje, kurioje gausu barjerų ir stinga inovacijas skatinančių veiksnių, inovacijų tikėtumas yra žemas. Dėl to yra svarbu sukurti aiškią inovacijų valdysenos sistemą ir užtikrinti tinkamą jos veikimą, kurio rezultate būtų nuosekliai stiprinama inovacijoms įtaką darančių veiksnių visuma.

12 priedas. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos instituciniai elementai

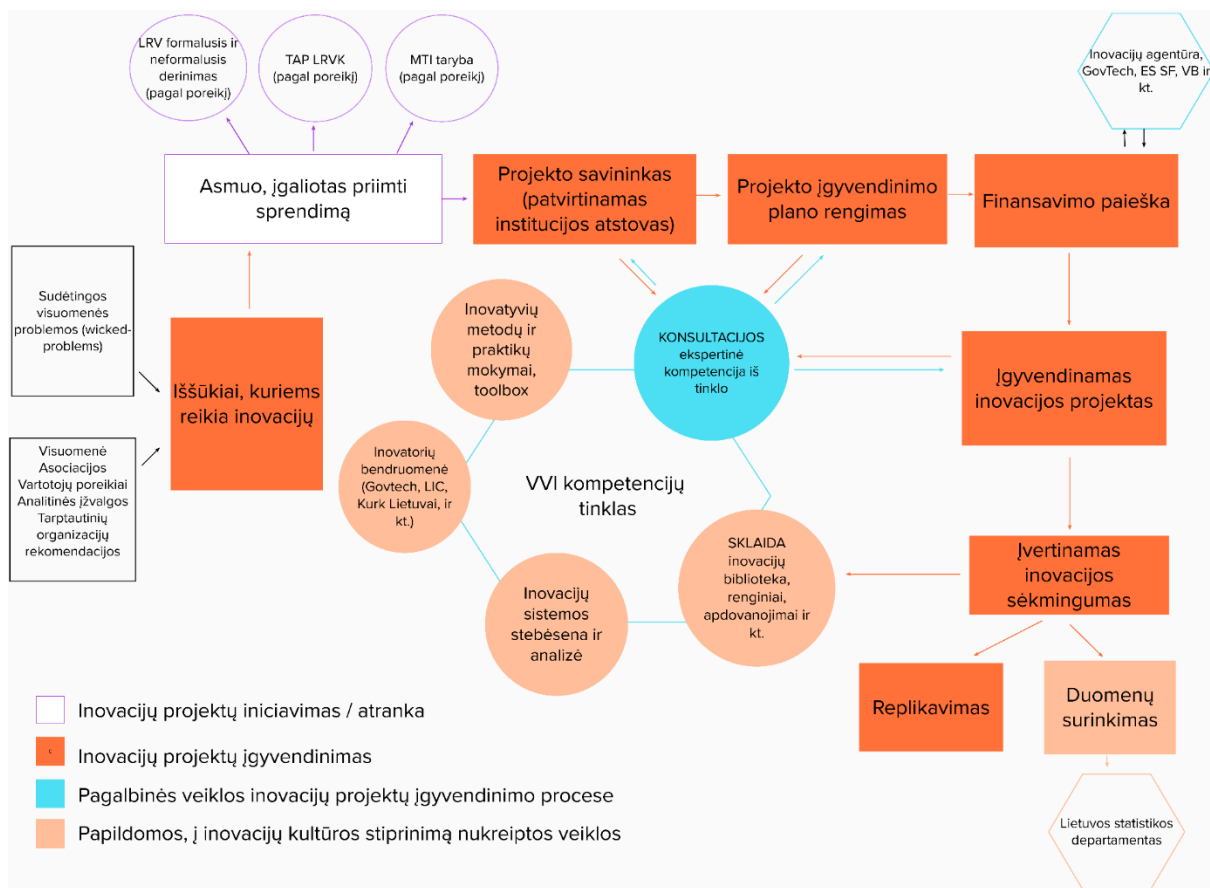
Institucija	Veikla viešojo valdymo inovacijų skatinimo procese
LRS Ateities komitetas	LRS Ateities komitetas yra atsakingas už visuomenės ir valstybės raidos vizijos modeliavimą, inovacijų ir technologinės pažangos plėtrą, valstybės modernizavimą ir strategines reformas reglamentuojančių įstatymų ir kitų teisės aktų projektų teikimą ir svarstymą. LRS Ateities komitetas svarsto ir teikia Seimui pranešimus, išvadas ir pasiūlymus dėl klausimų, susijusių su valstybės strateginėmis vystymosi kryptimis, ateities raidos projekcijomis bei veiksniais, turinčiais įtakos valstybės ateities raidai ir plėtros modeliams, ekonomikos, inovacijų ir technologinės pažangos plėtros skatinimu, ilgalaikės strateginės valstybės raidos vizijos kūrimu ir įgyvendinimu, ateities raidos modeliavimu ir reformų politikos formavimu.
LR Vyriausybės kanceliarija	LR Vyriausybės kanceliarija yra atsakinga už teisėkūros kokybės užtikrinimą, dalyvauja rengiant strateginius valstybės dokumentus, analizuoja procesus šalyje ir teikia pasiūlymus Ministrui Pirmininkui ir Vyriausybės kancleriui. LR Vyriausybės kanceliarijoje veikia Projektų valdymo grupė, diegianti inovacijų kūrimą skatinančius metodus, tokius, kaip LEAN, projektinis valdymas.
Mokslo, technologijų ir inovacijų (MTI) taryba	MTI taryba yra Vyriausybės patariamoji institucija atsakinga už mokslo, technologijų ir inovacijų srities įžvalgų, vizijų ir planų rengimą bei nacionalinio lygmens prioritetų, kryptių ir gairių nustatymą. Taryba siekia savo siūlymais užtikrinti nuolatinio mokslo, technologijų ir inovacijų sistemos tobulinimą, šių sričių politikos koordinavimą ir strateginį valdymą.
Vidaus reikalų ministerija (VRM)	VRM yra atsakinga už valstybės politikos viešojo administravimo srityje organizavimą, koordinavimą ir įgyvendinimo kontrolę. Siekdama šio tikslo VRM rengia viešojo administravimo viešojo administravimo įstatymų ir kitų teisės aktų projektus, kontroliuoja viešojo administravimo politikos įgyvendinimą ministerijai pavaldžiose įstaigose, kaupia duomenis, atlieka analizę ir rengia pasiūlymus dėl administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo administravimo tobulinimo, kaupia ir analizuoja duomenis apie viešojo administravimo subjektus, teikia jiems metodinę pagalbą viešojo administravimo klausimais. VRM formuoja valstybės politiką valstybės tarnybos srityje, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą. Siekdama šio tikslo VRM rengia valstybės tarnybos srities įstatymų ir kitų teisės aktų projektus, atlieka bendrąjį valstybės tarnybos valdymą.
Ekonomikos ir inovacijų ministerija	EIM yra atsakinga už valstybės konkurencingumo didinimo politikos, apimančios palankios aplinkos verslui kūrimą, technologijų ir inovacijų vystymą, organizavimą, koordinavimą ir įgyvendinimo kontrolę. EIM dalyvauja formuojant nacionalinę mokslinių tyrimų politiką, koordinuoja inovacijų paramos infrastruktūros kūrimą ir plėtrą.
Finansų ministerija (FM)	FM formuoja valstybės politiką viešųjų finansų ir ES struktūrinių fondų valdymo srityse, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti jos įgyvendinimą.
Kitos ministerijos ir viešojo valdymo institucijos	Potencialios inovacinių projektų įgyvendintojos, tobulinant skirtingas viešojo valdymo sritis, viešosios politikos formavimą ir įgyvendinimą koordinuojamose viešojo valdymo srityse, gerųjų inovacijų pavyzdžių šaltinis.
Inovacijų agentūra	Pagrindinis Inovacijų agentūros tikslas yra vienoje institucijoje konsoliduoti inovacinės veiklos skatinimo funkcijas. Numatoma, kad Inovacijų agentūra rūpinsis verslumo, eksporto, inovacijų skatinimo paslaugų verslui kūrimą.
Mokslo, technologijų ir inovacijų agentūra (MITA) ir „GovTech“ iniciatyva	MITA yra pagrindinė institucija atsakinga už inovacijų politikos įgyvendinimą. MITA vykdo administracines funkcijas MTI programų įgyvendinime, administruoja konkursinį programų įgyvendinimą ir teikia konsultacijas dėl dalyvavimo tarptautiniuose ir nacionaliniuose MTI paramos konkursuose. Nuo 2019 m. MITA įgyvendinamas projektas „GovTech“, kurio metu yra skatinamas inovatyvių sprendimų kūrimas ir diegimas viešojo sektoriaus organizacijose. „GovTech“ padeda institucijoms

	identifikuoti iššūkius, su kuriais jos susiduria, ir rasti naujosiomis technologijomis grįstus jų sprendimo būdus.
Lietuvos inovacijų centras (LIC)	LIC teikia greitą augimo potencialą užtikrinančias inovacijų konsultacines ir inovacijų paramos paslaugas, padeda inovacijų ir technologijų plėtros politiką formuojančioms institucijoms ir įstaigoms, atlieka technologijų ir inovacijų rinkos pasiūlos ir paklausos tyrimus, skleidžia inovacijų vadybos patirtį.
„Kurk Lietuvai“ (VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ programa)	VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ programos „Kurk Lietuvai“ metu yra įgyvendinama patirties užsienyje turinčių talentų atranka ir stažuotės šalies viešojo sektoriaus institucijose. Šių stažuotčių metu įgyvendinami įvairaus pobūdžio projektai, kuriais siekiama spręsti institucijoms kylančius iššūkius ir inicijuoti inovacijas.
Transporto inovacijų centras	Organizacija atsakinga už inovacijų kūrimą ir diegimą valstybės valdomose įmonėse, veikiančiose transporto srityje. „Transporto inovacijų centro“ dalininko teises lygiomis dalimis įgyvendina trys Susisiekimo ministerijos valdomos įmonės – „Lietuvos geležinkeliai“, Lietuvos paštas ir „Kelių priežiūra“. Organizacija veikia kaip bendradarbiavimo platforma ir rinkos dalyvių bei susisiekimo sektoriaus įmonių mobilumo srityje jungianti grandis. Centras padeda organizacijoms identifikuoti problemas, išbandyti ir perkelti inovacijas, rengia inovacijų finansavimo projektus.
Lietuvos mokslo taryba (LMT)	Institucija atsakinga už programinį, konkursinį mokslinių tyrimų finansavimą. Įgyvendina reikminių tyrimų priemonę, skirta finansuoti skubius valstybės poreikiais grįstus taikomuosius trumpalaikius mokslinius tyrimus.
Valstybės tarnybos departamentas (VTD)	Institucija atsakinga už valstybės politikos įgyvendinimą valstybės tarnybos srityje. Institucija koordinuoja centralizuotas valstybės tarnautojų atrankas, įgyvendina valstybės tarnautojų mokymo programas.
Vyriausybės strateginės analizės centras (STRATA)	Institucija atsakinga už inovacijų stebėseną ir analizę, šios srities rekomendacijų rengimą ir teikimą LR Vyriausybei bei kitoms institucijoms. STRATA diegia inovacijų kūrimą skatinančius metodus tokius kaip ateities įžvalgos, bendra kūryba, dizaino mąstymas, elgesio mokslų įžvalgos ir kt.

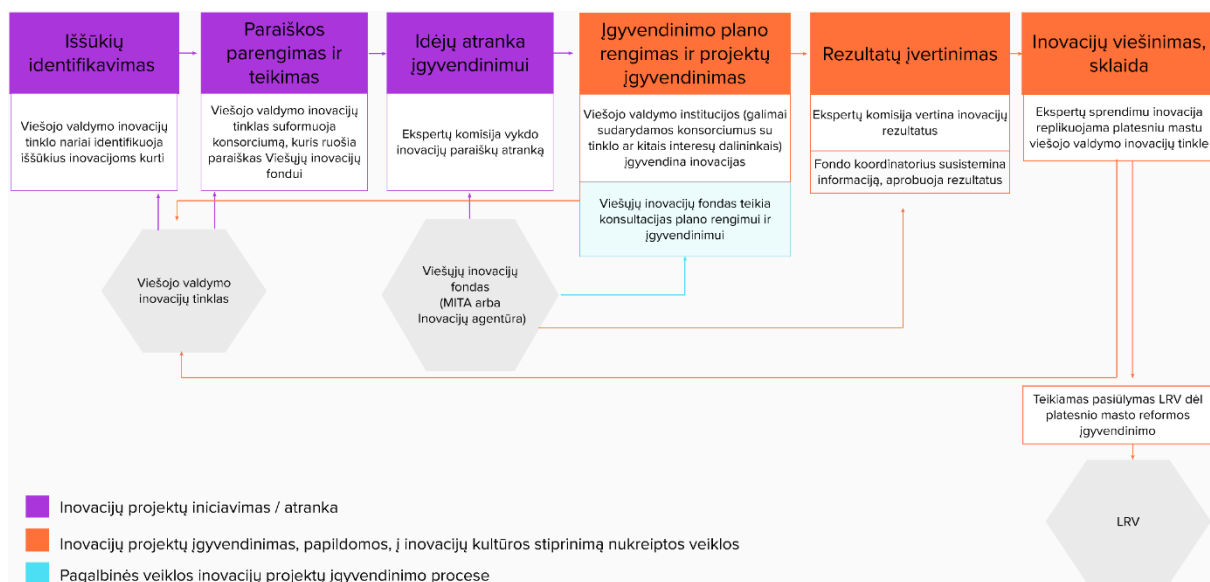
Šaltinis: sudaryta autorių

13 priedas. Viešojo valdymo inovacijų valdysenos modelių alternatyvos

Alternatyva „VVI kompetencijų tinklo modelis“



Alternatyva „Finansinio skatinimo modelis“



Alternatyva „Inovacijų HUB modelis“



14 priedas. Viešojo valdymo valdysenos modelių alternatyvų stiprybės ir silpnybės

	1 alternatyva „VVI kompetencijų tinklo modelis“	2 alternatyva „Finansinio skatinimo modelis“	3 alternatyva „Inovacijų HUB modelis“
Stiprybės	- turimi pradiniai resursai modelio įgyvendinimui, trumpuoju laikotarpiu modelio įgyvendinimui nereikalingas papildomas finansavimas; - lanksčios galimybės (patrauklios sąlygos) pritraukti / sutelkti stiprias inovacines kompetencijas turinčius žmones viešojo valdymo tikslų įgyvendinimui; - modelis orientuotas į kultūrinį pokytį viešojo valdymo institucijose.	- konkurencija sudaro prielaidas aukštesnei viešojo valdymo inovacijų idėjų ir rezultatų kokybei; - konkursinio finansavimo modelis yra atpažįstamas ir veikiantis šalies viešojo valdymo sistemoje; - modelis sudaro galimybes kurti ir diegti inovacijas institucijoms turinčioms mažus finansinius pajėgumus; - santykinai greitai pastebimi ir vertinami rezultatai; - nesudėtinga įvertinti modelio „atsiperkamumą“.	- modelis orientuotas į kultūrinį virsmą viešajame sektoriuje ir ilgalaikį, tvarų pokytį; - už inovacijas atsakingos organizacijos (darinio) sukūrimas gali sušvelninti lyderystės trūkumo ir pokyčio valdymo problemas, būdingas ir lėtai kintančias Lietuvos viešajame sektoriuje; - modelis sudaro prielaidas sudėtingų (angl. wicked) problemų sprendimui; - modelio įgyvendinimui reikalingas papildomas finansavimas.
Silpnybės	- sėkmingam modelio veikimui reikalinga išvystyta institucinė inovacijų lyderystė; - ilgesnis laikas modelio įgyvendinimui (kompetetingų žmonių pritraukimui į tinklą, įveiklinimui); - tinklinės valdysenos modeliai yra netipiški ir sunkiai veikiantys Lietuvos viešojo valdymo sistemoje; - ribotos galimybės spręsti sudėtingas („wicked“) problemas; - modelis netvarus – viešųjų inovacijų kompetencija pasitelkiama iš šalies, o ne formuojama viešajame sektoriuje; - modelio poveikis turėtų būti vertinamas praėjus ilgesniam laiko terminui (pvz., 3-5 metams); - kultūros pokytis reikalauja ilgo laiko.	- inovacijų „ekscelencijos“ salų susiformavimas; - konkursinio finansavimo netvarumas – modelis turėtų būti laikomas „pereinamuoju“, po 5 metų veikimo persvarstant inovacijų paramos mechanizmą ir jo rezultatus ir užtikrinant tvarų finansavimą viešojo valdymo inovacijoms; - modelio įgyvendinimui reikalingas papildomas finansavimas; - modelio poveikis turėtų būti vertinamas praėjus ilgesniam laiko terminui (pvz., 3-5 metams); - yra rizika, kad bus finansuojami neprioritetiniai, valstybės strateginių tikslų požiūriu esminiai, projektai.	- didelė rizika, kad bus susiduriama su iššūkiais pritraukiant ir išlaikant tinkamas inovacines kompetencijas turinčius žmones valstybės tarnyboje; - kultūros pokytis reikalauja ilgo laiko; - modelio poveikis turėtų būti vertinamas praėjus ilgesniam laiko terminui (pvz., 3-5 metams); - galima susidurti su užsakymo trūkumo problema; - modelio „atsiperkamumo“ vertinimas kompleksiškas; - rezultatų vertinimo objektyvumo rizika, nes nėra atskirtos VVI projektų įgyvendinimo ir stebėsenos-vertinimo funkcijos.

Šaltinis: sudaryta autorių



Kuriame pamatus pagrįstiems ir
įžvalgiems viešosios politikos sprendimams