



Mykolas Romeris
universitetas



Rekomendacijos Lietuvos savivaldybėms, kaip stiprinti atsparumą krizėms įgalinant skaitmeninio valdymo procesus

Šios rekomendacijos parengtos remiantis projekto „**DIGiRES** – Savivaldybių valdymo institucijų atsparumo krizėms stiprinimas įgalinant skaitmeninės valdžios procesus“, Nr. S- VIS-23-10, kurį finansavo Lietuvos mokslo taryba, rezultatais ir įžvalgomis.

Rekomendacijas parengė:
Dr. Rita Toleikienė
Dr. Mindaugas Butkus
Dr. Ilona Bartuševičienė
Dr. Vita Juknevičienė (Vilniaus universitetas)
2026, Vilnius

Turinys

1. Savivaldybių atsparumo ir skaitmeninio valdymo nacionalinis ir globalus kontekstas	3
2. DIGiRES tyrimo metodologija trumpai	5
3. Esminės DIGiRES tyrimo įžvalgos	6
4. DIGiRES rekomendacijos	8
4.1. Strategijos dimensija	8
4.1.1. Strateginis atsparumo siekio įtvirtinimas	8
4.1.2. Atsparumo ir skaitmeninio valdymo kelrodžio parengimas	9
4.1.3. Krizių valdymo algoritmų suderinimas	10
4.1.4. Koordinuotos partnerystės institucionalizavimas	11
4.1.5. Strateginis duomenų ir sistemų valdymas	12
4.1.6. Institucinės atminties stiprinimas	13
4.2. Darbuotojų dimensija	14
4.2.1. Skaitmeninių ir krizių valdymo kompetencijų stiprinimas	14
4.2.2. Kritinių funkcijų perimamumo užtikrinimas	15
4.2.3. Atsparumo lyderių tinklo kūrimas	16
4.2.4. Suderintas politinio ir administracinio lygmens veikimas	17
4.2.5. Kibernetinio saugumo parengties stiprinimas	18
4.2.6. Mokymąsi įgalinančios organizacinės kultūros stiprinimas	19
4.3. Procesų dimensija	20
4.3.1. Krizės valdymo darbo eigos standartizavimas	20
4.3.2. IT sistemų parengties krizėms stiprinimas	21
4.3.3. Hibridinio paslaugų teikimo modelio taikymas	22
4.3.4. Skaitmeninių sprendimų ir sistemų integravimas	23
4.3.5. Centralizuotas situacijos ir komunikacijos valdymas	24
5. Ateities tendencijos	25
6. Informacija apie projektą	27

1. Savivaldybių atsparumo ir skaitmeninio valdymo nacionalinis ir globalus kontekstas



Didėjant neapibrėžtumui ir dažnėjant įvairaus pobūdžio krizinėms situacijoms, savivaldybėms tenka veikti nuolat kintančioje ir sunkiai prognozuojamoje aplinkoje. Pandemijos, geopolitiniai iššūkiai, ekstremalūs gamtos reiškiniai, infrastruktūros sutrikimai ar kitos netikėtos situacijos vis dažniau daro tiesioginį poveikį vietos bendruomenių gyvenimui ir viešųjų paslaugų teikimui. Tokiomis aplinkybėmis itin svarbu užtikrinti nepertraukiamą pagrindinių paslaugų teikimą, aiškia ir nuoseklią komunikaciją, institucinių veiksmų suderinamumą bei operatyvų sprendimų priėmimą. Todėl savivaldybėms aktualu ne tik gebėti atlaikyti sukrėtimus, bet ir greitai atsigausti, prisitaikyti prie pakitusių sąlygų bei stiprinti savo pasirengimą ateities iššūkiams. Kitaip tariant, būtina kryptingai stiprinti savivaldybių atsparumą kaip vieną iš esminių veiksmingo viešojo valdymo prielaidų.

Tarptautiniai tyrimai¹ rodo, kad stiprinant savivaldybių atsparumą vis didesnę reikšmę įgauna skaitmeninio valdymo sprendimai. Tinkamai veikiančios informacinės sistemos, kokybiški duomenys ir aiškiai apibrėžti komunikacijos kanalai sudaro prielaidas savivaldybėms sparčiau priimti sprendimus, efektyviau koordinuoti veiksmus ir nuosekliau komunikuoti su gyventojais tiek įprastomis sąlygomis, tiek krizių metu. COVID-19 pandemijos patirtis ypač išryškino skaitmeninio valdymo brandos svarbą: aukštesnį skaitmeninio valdymo brandos lygį pasiekusios savivaldybės lengviau valdė

vienu metu kylančius skirtingus iššūkius, greičiau prisitaikė prie pakitusių aplinkybių, efektyviau integravo informaciją ir užtikrino viešųjų paslaugų tęstinumą.

Atsižvelgiant į tai, savivaldybių atsparumo stiprinimas turėtų būti siejamas ne tik su strateginiu pasirengimu krizėms, bet ir su nuosekliu skaitmeninio valdymo gebėjimų stiprinimu. Tai apima ne vien technologinių sprendimų diegimą, bet ir procesų suderinamumą, duomenimis grįstų sprendimų priėmimą, vidinės ir išorinės komunikacijos aiškumą bei institucijos gebėjimą lanksčiai reaguoti į kintančias aplinkybes.

Savivaldybių atsparumo stiprinimas Lietuvos kontekste

2024 m. atnaujintas ir pradėtas taikyti naujos redakcijos Lietuvos Respublikos krizių valdymo ir civilinės saugos įstatymas² žymi esminį lūžį pereinant prie integruotos, operatyvios ir duomenimis grįstos krizių valdymo sistemos. Įstatymas nustato prievolę savivaldybėms užtikrinti „užtikrinti gyvybiškai svarbių valstybės funkcijų atlikimo tęstinumą“, organizuoti ir vykdyti priemones, kuriomis siekiama atkurti valstybės ir savivaldybių institucijoms, įstaigoms, kitiems subjektams ir gyventojams būtiniausias gyvenimo (veiklos) sąlygas net ir ekstremaliausioje situacijoje (3 straipsnio 4 punktas). Vyriausybės kanceliarijoje įkurtas Nacionalinis krizių valdymo centras (NKVC), veikiantis 24/7 principu, tampa pagrindiniu operacinio lygmens koordinatoriumi.

¹ Mignenan, V. (2025). Managing the digitalization of municipal services: influence on collective citizen intelligence and the resilience of social innovation. *Revue Economie Et Societe*, 2(4), 39-63. <https://journals.sms-institute.com/wp-content/uploads/2023/12/Victor-Mignenan.pdf>; Rucinská, S., Fecko, M., Mital, O. (2025). Municipalities and cities in the center of the digital and green transition. In *Academia, Administration, Digitalization and Sustainability* (pp. 19-38). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783957104434>; Horák, P., Špaček, D., Špalková, D. (2026). Resilience of public sector organisations and factors that influence resilience. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/23276665.2026.2615439>

² Lietuvos Respublikos krizių valdymo ir civilinės saugos įstatymas, 1998 m. gruodžio 15 d. Nr. VIII-971. Galiojanti suvestinė redakcija 2024-11-15. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C15592B096FA/asr>

Savivaldybėms tai reiškia, kad jos privalo turėti ne tik formalius dokumentuotus ekstremaliųjų situacijų valdymo planus, bet ir skaitmeninius, realiuoju laiku veikiančius stebėsenos bei informacijos mainų pajėgumus, suderinamus su NKVC infrastruktūra.

Atsparumo ir skaitmeninio valdymo pasaulinės tendencijos

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) akcentuoja į žmogų orientuotą skaitmeninę transformaciją (angl. human-centred), valdymo institucijas įvardija kaip tam tikrą platformą bei orientuojasi į duomenimis grįstą viešąjį sektorių³. Jungtinės Tautos (JT) pabrėžia visuomenės įtrauktį ir atsparios skaitmeninės infrastruktūros svarbą⁴. Europos Sąjunga (ES) skaitmeninėje politikoje aiškiai juda link privalomo sistemų sąveikumo ir patikimų sprendimų bei viešojo sektoriaus interoperabilumo⁵.

Europos Sąjungos „Skaitmeninis dešimtmetis 2030“ (angl. Digital Decade 2030)

Europos Komisija nustatė ambicingus tikslus keturiuose srityse: skaitmeniniai įgūdžiai, skaitmeninė infrastruktūra, verslo skaitmenizacija ir skaitmeninės viešosios paslaugos⁶.

Lietuvoje šie prioritetai buvo įtvirtinti Lietuvos Respublikos nacionaliniame skaitmeninio dešimtmečio plane⁷. Šiame plane teigiama, kad viešųjų e-paslaugų prieinamumo piliečiams ir verslui (atitinkamai 84 ir 94 balai) srityse Lietuva viršija ES vidurkį (atitinkamai 74 ir 84 balai). Taip pat siekiama 100 proc. elektroninių sveikatos įrašų prieinamumo tikslo. Tačiau dokumente pateikta esamos situacijos analizė atskleidė didžiąją problemą žmogiškojo kapitalo srityje: 2024 m. tik 49 proc. Lietuvos gyventojų turėjo bent bazinius skaitmeninius įgūdžius (siektinas ES tikslas 2030 m. – 80 proc.). Be to, Lietuvoje ir visoje ES yra stebimas drastiškas informacinių ir ryšių technologijų (IRT) specialistų trūkumas.

Savivaldybėms tai siunčia aiškų signalą: diegiant skaitmenines viešąsias paslaugas ar skaitmenizuojant kitus procesus, būtina atsižvelgti į skaitmeninę atskirtį, užtikrinant alternatyvius (hibridinius) aptarnavimo kanalus pažeidžiamoms visuomenės grupėms ir investuojant į pačių savivaldybės darbuotojų kompetencijų kėlimą.

³ OECD. (2024). 2023 OECD Digital Government Index. Results and Key Findings. OECD Public Governance Policy Papers. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/2023-oecd-digital-government-index_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf

⁴ United Nations. (2024). United Nations E-Government Survey 2024. Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>

⁵ 2016 m. spalio 26 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (ES) 2016/2102 dėl viešojo sektoriaus institucijų interneto svetainių ir mobiliųjų programų prieinamumo. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016L2102>

⁶ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. State of the Digital Decade 2025: Keep building the EU's sovereignty and digital future. Brussels, 16.6.2025 COM(2025) 290 final. <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/116741>

⁷ Lietuvos Respublikos nacionalinis skaitmeninio dešimtmečio planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2024 m. kovo 13 d. positarimo sprendimu (protokolo Nr. 10, 2 klausimas). <https://eimin.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/3/9cSWsDVIXso.pdf>

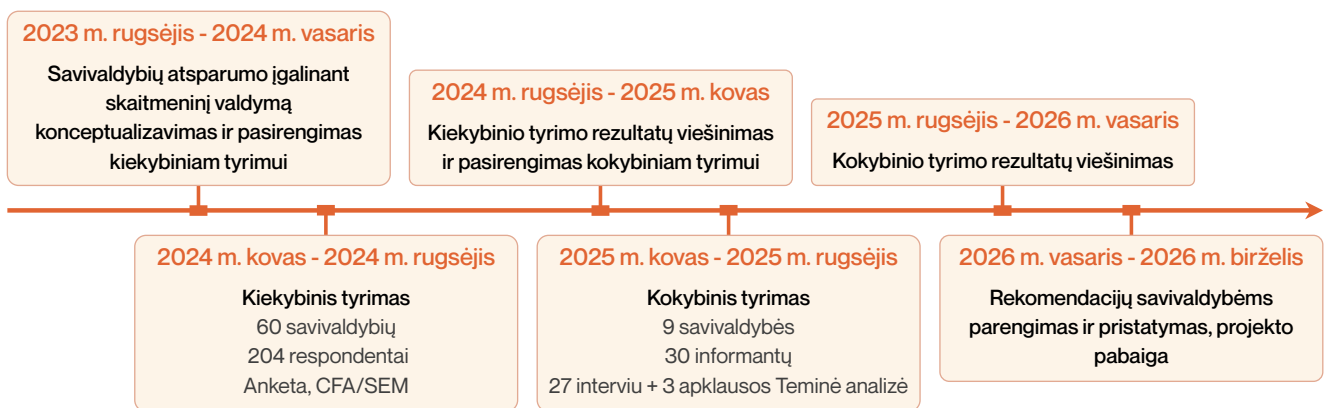
2. DIGiRES tyrimo metodologija trumpai



2024 m. kovo–rugsėjo mėn. atliktas kiekybinis tyrimas, kuris apėmė visas 60 Lietuvos savivaldybių. Apklausti savivaldybių politinio ir administracinio lygmens atstovai, t. y. merai/vicemerai, savivaldybių administracijos direktoriai/deleguoti specialistai, savivaldybių opozicijos lyderiai/nariai – iš viso 204 respondentai. Tyrimo instrumentas – anketa, kurią sudarė dinaminio stabilumo elementai, pozityvios adaptacijos elementai, unikalios transformacijos elementai, skaitmeninio valdymo elementai. Kiekybinio tyrimo rezultatai buvo analizuoti taikant patvirtinamąją faktorinę analizę ir struktūrinių lygčių modeliavimą (CFA ir SEM), o atsparumo lygis ir skaitmeninio valdymo branda vertinti per tris tarpusavyje susijusias dimensijas: strategiją, darbuotojus ir procesus.

2025 m. kovo–rugsėjo mėn. atliktas kokybinis tyrimas – 27 iš dalies struktūruoti interviu ir 3 apklausos raštu su 30 informantų iš 9 tikslingai atrinktų savivaldybių (kiekybinio tyrimo metu surinkusių aukštus, vidutinius ir žemus atsparumo bei skaitmeninio valdymo balus), po 3

iš miesto, žiedinių ir kitų savivaldybių. Tyrimo metu siekta pažinti praktikas, identifikuoti priežastis, nustatyti, „kas veikia/neveikia“ krizių metu ir kaip skaitmeninimas padeda arba trukdo pasirengti krizėms ir reaguoti jų metu. Tyrimo instrumentai, dvi klausimynų gairės, adaptuotos tikslinėms grupėms: a) savivaldybių merams ir/ar vicemerams bei savivaldybių administracijų direktoriams ar jų deleguotiems specialistams (kompetencijų srityje turintiems asmenims); b) savivaldybių tarybų opozicijos lyderiams ar nariams). Tyrimo dalyviai susipažino su Informuoto asmens sutikimo forma ir davė sutikimą dalyvauti tyrime. Tyrimo metu buvo užtikrintas konfidencialumas. Gauti atsakymai buvo užkoduoti I_1–I_30, kur I – žodžio „Informantas“ santrumpa, skaičius – interviu ar apklausos raštu eilės numeris. Kodams papildomai suteikta papildoma raidė A arba P: A – meras/vicemerai ir administracijos atstovai; P – tarybos nariai (politikai). Tyrimo duomenys buvo analizuoti naudojant teminės analizės metodą.



Mišrių metodų tyrimo logika: kiekybinis etapas padėjo pagrindą kokybiniam tyrimui ir rekomendacijų rengimui.

3. Esminės DIGiRES tyrimo įžvalgos



Tyrimuose atsparumas suprantamas kaip gebėjimas užtikrinti veiklų tęstinumą, prisitaikyti ir (kai reikia) keisti veikimą krizių ir neapibrėžtumo sąlygomis.

Atsparumo tipai: stabilus atsparumas (atsparumo tipas, atspindintis žemiausią atsparumo brandą); adaptyvus atsparumas sietinas su savivaldybės gebėjimu įveikinti krizių metu įgytą patirtį ir žinias, bei jas pritaikyti tolesnėje veikloje; transformatyvus atsparumas siekia ne

prisitaikyti prie pakitusios aplinkos, o ieškoti inovatyvių sprendimų kaip galima vykdyti darbus kitaip, kitomis priemonėmis

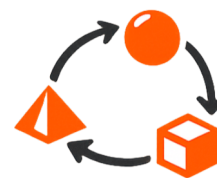
Mokslinės literatūros analizė leido išskirti **tris atsparumo strategijas**. Šios strategijos nėra atskiros kategorijos, o veikia papildantys vienas kitą režimai, kuriuos savivaldybės turi išmokyti subalansuoti, priklausomai nuo krizinės situacijos pobūdžio.



reagavimas ir atsistatymas



adaptacija



transformacija

Tiek savivaldybių atsparumas, tiek skaitmeninis valdymas gali būti analizuojami kaip daugiadimensiai reiškiniai. Šiame tyrime abu šie aspektai konceptualizuojami per tris pagrindines dimensijas. **Pirmoji dimensija** siejama su strategija, t. y. kaip atsparumo ir skaitmeninio valdymo principai bei tikslai yra integruojami į strateginius dokumentus, planavimo sistemas ir politines gaires. **Antroji dimensija** apima darbuotojus, vertinant jų kompetencijas, pasirengimą reaguoti į sukrėtimus bei gebėjimą veikti skaitmeninėje ir

dinamiškoje aplinkoje. **Trečioji dimensija** susijusi su procesais, kurie atspindi praktinį strateginių nuostatų įgyvendinimą per organizacines procedūras, koordinavimo mechanizmus ir kasdienėje veikloje taikomas priemones.

Tokiu būdu strategija, darbuotojai ir procesai sudaro tarpusavyje susijusią sistemą, leidžiančią nuosekliai analizuoti, kaip savivaldybėse formuojamas ir įgyvendinamas atsparumas bei skaitmeninis valdymas.



strategija



darbuotojai



procesai

Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad skaitmeninio valdymo branda savivaldybėse yra trilypė: strategija, darbuotojai ir procesai reikšmingai susiję tarpusavyje, o aiškesnė strateginė kryptis siejasi su geresniu darbuotojų pasirengimu, kuris savo ruožtu siejasi su brandesniais procesais.

Tai praktiškai reiškia: vien skaitmeninių technologijų įsigijimas ar atskirų įrankių įdiegimas be darbuotojų kompetencijų ugdymo ir procesų perprojektavimo neduos norimo atsparumo krizėms šuolio.

Išskiriami **trys skaitmeninio valdymo tipai**:



skaitmeninis
nuoseklumas



skaitmeninė
adaptacija



skaitmeninė
transformacija

Kiekybinis tyrimas atskleidė: skaitmeninė adaptacija (gebėjimas mokytis, greitai persitvarkyti, perkonfigūuoti sprendimus) turi stiprų teigiamą ryšį su visais atsparumo režimais, o ambicinga skaitmeninė transformacija gali turėti net neigiamą ryšį su atsparumu, jei institucinis pasirengimas ir valdymo integracija yra nepakankami. Todėl savivaldybėms ypač aktualu ne „peršokti“ per adaptacijos etapą, o įtvirtinti bazinius valdymo, kompetencijų ir procesų mechanizmus, prieš žengiant į kompleksinius skaitmeninės transformacijos projektus.

Kokybinis tyrimas padėjo identifikuoti praktines silpnąsias vietas, kurios krizių metu tampa kritinės: iš anksto nesuderinti sprendimų priėmimo ir koordinavimo algoritmai (kas ką aktyvuoja, kas kam praneša, kas priima sprendimą), sistemų nesuderinamumas ir „duomenų

aklumas“ (net turint duomenis sunku juos taikyti), skaitmeninių kompetencijų asimetrija tarp padalinių, tarpinstitucinio bendradarbiavimo epizodiškumas, priklausomybės nuo technologijų rizika, kibernetinis pažeidžiamumas, institucinės atminties neišlaikymas, taip pat „vieno žmogaus sistemos“ (kai kritinė funkcija priklauso nuo vieno specialisto).

Atsižvelgiant į esminius tyrimo rezultatus, atskleidžiančius atsparumo stiprinimo galimybes per skaitmeninio valdymo prizmę, toliau pateikiamos rekomendacijos savivaldybėms pagal tris dimensijas (strategija, darbuotojai ir procesai). Šių rekomendacijų įgyvendinimas sudarytų prielaidas savivaldybėms didinti atsparumą įvairioms krizėms, nuosekliai stiprinant skaitmeninio valdymo gebėjimus.

4. DIGiRES rekomendacijos

4.1. Strategijos dimensija



4.1.1. Strateginis atsparumo siekio įtvirtinimas

Rekomendacija. Užtikrinkite, kad savivaldybės strategijoje būtų integruoti atsparumo didinimo per skaitmeninio valdymo būdus tikslai: kiekvienam tikslui, uždaviniui įgyvendinti parenkite konkretų veiksmų planą (atsakomybės–terminai–resursai), įsiveskite rodiklius ir sukurkite reguliarią pažangos peržiūros rutiną.

Kodėl to reikia?

Kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad atsparumo didinimo ir skaitmeninio valdymo plėtros uždaviniai dažnai būna tik integrali savivaldybių strategijų dalis. Tik turint aiškius strateginius tikslus ir tam skirtą finansavimą galima išvengti epizodiško projekcinio skaitmeninio valdymo priemonių diegimo, ypač krizių kontekste.

„Tokios strategijos neturim, yra pavienės priemonės“ (I_4A).

„Savivaldybės vis tiek turi ir privalo kiekvienais metais skirti daug dėmesio ne tik technikai, bet ir mokymams. Visiems aiškia strategiją turėti“ (I_8P).

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Kiekvienam strateginiam uždaviniui skirkite 1 psl. veiksmų kortelę:

ką darome → kas atsakingas → iki kada → kokie resursai → koks rezultatas.

Įsiveskite 6–12 rodiklius, pavyzdžiui:

- kiek procentų prioritetinių procesų skaitmenizuota,
- kiek paslaugų pilnai pasiekiamos el. būdu,
- integracijų/sąveikumo pažanga (kiek sistemų susisieja tarpusavyje),
- darbuotojų skaitmeninių mokymų aprėptis,
- incidentų (IT/kibernetinių) suvaldymo laikas ir pan.

Sukurkite stebėsenos procesą: (1) trumpa pažangos apžvalga, (2) 2–3 kliūčių sprendimo sesijos, (3) sprendimai dėl prioritetų korekcijos, (4) komunikacija skyriams/institucijoms. Strategijos tikslų ir uždavinių peržiūrą susiekite su krizių valdymo pratybomis: po pratybų (ar incidento) – konkretūs pakeitimai priemonėse, procedūrose ir mokymuose (kad planai taptų mokymosi instrumentu, o ne formalumu).



4.1.2. Atsparumo ir skaitmeninio valdymo kelrodžio parengimas

Rekomendacija. Sudarykite ir pasitvirtinkite savivaldybės atsparumo ir skaitmeninio valdymo kelrodį (angl. roadmap) 3–5 metams, aiškiai atskirdami tikslus užtikrinant: (a) grįžimą į rutiną, (b) prisitaikymą/mokymąsi, (c) tikslią transformaciją, ir numatykite, kokio skaitmeninio valdymo brandos lygio reikia kiekvienam tikslui pasiekti.

Kodėl to reikia?

Tyrimai rodo, kad atsparumas reikalauja subalansuoti grįžimą į rutiną, prisitaikymą ir transformaciją, o šių tikslų įgyvendinamumas priklauso nuo skaitmeninio valdymo brandos ir trijų dimensijų (strategija–darbuotojai–procesai) suderinamumo. Kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad krizės metu savivaldybės neretai taiko mišrius modelius: pirma stabilizuojama situacija, tada adaptuojamasi, o inovacijos ar naujos galimybės išryškėja vėliau, net ir pasibaigus krizei. Kiekybinio tyrimo rezultatai įspėja: skaitmeninė adaptacija yra patikimiausias atsparumą stiprinantis etapas, o pernelyg ambicinga transformacija, kai organizacija dar nepasirengusi, gali net mažinti atsparumą. Tą patvirtina ir kokybinis tyrimas, nes gausėjantis skaitmeninių sprendimų skaičius sukuria fragmentaciją ir informacinį perteklių.

„Stabilumo ir patikimumo užtikrinimas <...>, o po to galima įžvelgti ir <...> naujų galimybių, kažkokių metodų atsiradimą, bet pasibaigus krizei“ (I_5A).

„Mes tiek prisikūrėme daug tų programų, kad jų neapripiame, <...> darbuotojai nespėja. <...> Funkcionaliai turėjo pagreitinti procesus, bet nebūtinai...“ (I_23A).

Tuo pat metu ES Skaitmeninio dešimtmečio kryptys orientuoja viešąjį sektorių į sistemingą, pamatuojamą skaitmeninimą ir universaliai prieinamas el. paslaugas iki 2030 m⁸. Todėl kelrodis padėtų savivaldybei judėti nuosekliai, o ne epizodiškai pagal projektines veiklas.

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Kelrodį tvirtinkite savivaldybės tarybos sprendimu ir susiekite su savivaldybės strateginiu veiklos planavimu bei civilinės saugos/parengties dokumentais, kad skaitmeninimas būtų traktuojamas kaip atsparumo priemonė, o ne IT įrankis. Kelrodyje įsiveskite 10–15 aiškių rodiklių (pvz., procesų skaitmeninimo aprėptis, sistemų sąveikumo pažanga, pratybų dažnis), o kartą per metus atlikite brandos pažangos stebėseną pagal trilypę logiką.

⁸ 2022 m. gruodžio 14 d. Europos Parlamento ir Tarybos sprendimas (ES) 2022/2481, kuriuo nustatoma 2030 m. Skaitmeninio dešimtmečio politikos programa. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016L2102>



4.1.3. Krizių valdymo algoritmų suderinimas

Rekomendacija. Nustatykite ir iš anksto aprašykite krizių sprendimų priėmimo ir koordinavimo algoritmus (aktyvavimas, vaidmenys, informavimo grandinės, sprendimų dokumentavimas, bendradarbiavimas), suderintus tarp politinio ir administracinio lygmens.

Kodėl to reikia?

Kokybinis tyrimas parodė, kad savivaldybėms trūksta vienodai suprantamų krizės koordinavimo sekų, o sprendimų priėmimas dažnai balansuoja tarp „per greitai“ ir „per lėtai“ efektų, kurie kenkia tiek veiksmingumui, tiek legitimumui. Lietuvos teisinis reguliavimas aiškiai apibrėžia mero ir administracijos direktoriaus atsakomybes civilinės saugos srityje (pavyzdžiui, pasirengimo organizavimas, informacijos teikimo organizavimas, parengties pareigūno paskyrimas), taip pat numato ir kitų institucijų dalyvavimą krizių valdymo procese. Todėl algoritmai privalo remtis aiškiais tiek savivaldybės, tiek ir kitų bendradarbiaujančių institucijų atsakomybėmis, o ne vien „gerąją praktiką“.

„Evakuacija X dieną. <...> Labai sudėtinga susitarti. Vieni sako taip, kiti – kitaip... To aiškumo nėra“ (I_27A).

„Krizių atveju, turbūt, yra svarbu tai, kad būtų laiku ir normaliai pasiruošta. Turi būti numatyti kažkokie veiksmų planai. <...> nelaukti, kol atsitiks, bet būti pasiruošusiam“ (I_7P).

Kokybinis tyrimas taip pat rodo, kad tik sistemos ir planai, kurie yra fiksuoti ne tik „popieriuje“, bet yra tikrinami ir kasmet peržiūrimi, krizei atėjus savivaldybei leidžia būti realiai pasirengusiai:

„Tada veikla grindžiama ekstremaliųjų situacijų valdymo planu, kuris yra nuolat peržiūrimas ir atnaujinamas“ (I_25A).

Tarptautinės skaitmeninio valdymo tendencijos akcentuoja patikimą, laiku teikiamą informaciją ir koordinuotą veikimą kaip pasitikėjimo sąlygą, ypač krizių metu⁹. Todėl algoritmų konkreitiems scenarijams su skirtingų institucijų atsakomybių numatymu sukūrimas bei jų testavimas ir peržiūra leistų didinti savivaldybės atsparumą.

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Parenkite 1–2 puslapių „krizės režimo“ schemas kiekvienam tipiniam scenarijui (pvz., ekstremalioji situacija, kibernetinis incidentas, staigus funkcijų perskirstymas be biudžeto) ir jas taikykite savivaldybės ekstremaliųjų situacijų operacijų centro (ESOC) veikloje bei vidaus procedūrose. Algoritmus privaloma ištestuoti pratybose (bent 1 kartą per metus) bendradarbiaujant su kitomis institucijomis ir po pratybų atnaujinti tiek planus, tiek ir schemas.

⁹United Nations. (2024). United Nations E-Government Survey 2024. Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>



4.1.4. Koordinuotos partnerystės institucionalizavimas

Rekomendacija. Institucionalizuokite partnerystes ir tarpusavio pagalbą (su kaimyninėmis savivaldybėmis, savivaldybių valdomomis įmonėmis, NVO, verslu, bendruomenėmis), įtraukdami bendrus saugius skaitmeninius komunikacijos ir koordinavimo kanalus.

Kodėl to reikia?

Kokybinio tyrimo duomenys rodo, kad tinklai ir partnerystės veikia kaip atsparumo „multiplikatorius“, tačiau dažnai apsiribojama ad hoc mobilizacija, o bendradarbiavimo spragos išryškėja tada, kai reikia dalintis informacija ir resursais.

„<...>Pasitelkėm nevyriausybinį sektorių – Raudonąjį kryžį, Caritas, samariečius. <...> Mes iš karto konsultavomės su ukrainiečiais, <...> organizavom būstų aprūpinimą, maitinimą...“ (I_23A); „Teikėme pagalbą izoliacijoje buvusiems asmenims, <...> sustiprinta koordinacija su medikais ir socialiniais darbuotojais“ (I_25A); „Mes palaikom labai sėkmingus, tvarius ryšius. <...> Visi susitelkėm, priėmėm sprendimus“ (I_23A).

„Bijai, kad kas bus iš tiesų atsitikus praktikoje... <...> su bendradarbiavimu, galbūt kartais ten su kitais skyriais. <...> Komunikacijos trikdžiai, <...> supratimo vienas kito, atsakomybių pasiskirstymas“ (I_11A).

Teisinis kontekstas suteikia svėrytę: meras (ar įgaliotas asmuo) gali Vyriausybės nustatyta tvarka duoti privalomus nurodymus savivaldybės teritorijoje esantiems subjektams dėl pasirengimo ir atsparumo stiprinimo, todėl partnerystes verta įteisinti iš anksto, kad krizės metu nereikėtų visko derinti iš naujo.

„Kai tik prasidėjo karas Ukrainoje, mes jau iškart operatyviai, susijungėm <...> Tas bendradarbiavimas per tos komisijos, komiteto veiklą <...> leidžia iš anksto pasiruošti, <...> ir įvykiui atsitikus tuos resursus naudoti“ (I_11A).

Pasaulinės skaitmeninio valdymo kryptys taip pat pabrėžia ekosistemų (ne pavienių sistemų) kūrimą ir tarpsektorinę sąveiką kaip sąlygą greitam reagavimui¹⁰.

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Sudarykite 2 tipų susitarimus: (1) tarp savivaldybinio bendradarbiavimo ir „tarpusavio pagalbos“ (žmonių, įrangos, patalpų, informacinių gebėjimų) su kaimyninėmis savivaldybėmis, NVO ir verslu; (2) kritinių paslaugų tęstinumo su savivaldybės valdomomis įmonėmis ir svarbiausiais ūkio subjektais (vanduo, atliekos, šiluma, elektra ir pan.). Kaip koordinavimo ašį naudokite bendrą kontaktų registrą, bendrus pranešimų šablonus ir vieną operatyvinį komunikacijos kanalą, veikiančią ir esant interneto sutrikimams, kurį partneriai iš anksto „prisijaukintų“ pratybose.

¹⁰ OECD. (2024). 2023 OECD Digital Government Index. Results and Key Findings. OECD Public Governance Policy Papers. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/2023-oecd-digital-government-index_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf



4.1.5. Strateginis duomenų ir sistemų valdymas

Rekomendacija. Įtvirtinkite savivaldybėje aiškia duomenų ir sistemų valdymo architektūrą, apibrėžiant bendrus principus („vienas situacijos paveikslas“, sistemų sąveikumas, standartizavimas), atsakomybes už duomenų kokybę ir integracijas bei skaitmeninių sprendimų portfelio valdymo tvarką.

Kodėl to reikia?

Kokybinis tyrimas aiškiai identifikavo „sistemų (ne)susikalbėjimą“ ir „duomenų aklumą“ kaip krizės valdymą silpninančius veiksnius: informacija pateikiama keliose sistemose, o sprendimų priėmėjai neturi nuoseklaus situacijos vaizdo.

„Valstybiniu lygmeniu registrų programos nesusikalba viena su kita“ (I_5A).

„Valstybinės įstaigos. Jos, aš manau, turėtų būt vienoje platformoje, kad galėtumėm keistis duomenimis, o ne kiekvienas vesti savo kažkokią atskirą apskaitą, kuri naudinga tik man pačiam, bet daugiau su niekuo nesusisieja...“ (I_6A).

Todėl problema kyla ne vien dėl technologijų stokos, bet ir dėl nepakankamai aiškiai apibrėžto jų valdymo. Kai nėra bendrų taisyklių, atsakomybių ir prioritetų, skirtingi sprendimai diegiami fragmentiškai, o krizės metu tai virsta informacijos išskaidymu ir koordinavimo sunkumais.

Teisiškai savivaldybės veikia valstybės informacinių išteklių valdymo ekosistemoje, kuriai taikomi duomenų valdymo, saugumo ir tvarkymo reikalavimai¹¹, todėl portfelio valdymas turi būti sisteminis, o ne pavienė iniciatyva. Lietuvoje kaip ir kitose ES valstybėse turi būti siekiama užtikrinti viešojo sektoriaus sistemų interoperabilumą tinkamam sprendimų priėmimo ekosistemos veikimui¹².

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Savivaldybės lygmeniu paskirkite aiškia atsakomybę už duomenų ir sistemų valdymo koordinavimą bei nustatykite bendrus principus, pagal kuriuos būtų sprendžiama:

- kokie duomenys savivaldybei yra kritiniai,
- kas atsako už jų kokybę ir atnaujinimą,
- kokiais atvejais sistemos turi būti integruojamos,
- kokie standartai taikomi naujiems sprendimams,
- kaip prižiūrimas visas skaitmeninių sprendimų portfelis.

Šiuos principus tikslinga įtvirtinti vidaus tvarkoje ar atskirame valdymo dokumente, kad skaitmeninių sprendimų plėtra būtų valdoma ne pavienių iniciatyvų, o bendros savivaldybės krypties pagrindu.

¹¹ Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas, 2011 m. gruodžio 15 d. Nr. XI-1807. Galiojanti suvestinė redakcija 2026-11-11. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.85C510BA700A/asr>

¹² 2024 m. kovo 13 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2024/903, kuriuo nustatomos viešojo sektoriaus aukšto lygio sąveikumo visoje Sąjungoje priemonės (Europos sąveikumo aktas). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32024R0903>



4.1.6. Institucinės atminties stiprinimas

Rekomendacija. Auginkite institucinę atmintį ir sukurkite nuolatinį mokymosi bei pasirengimo ciklą: po kiekvienos krizės ir pratybų atlikite trumpą „išmoktų pamokų“ peržiūrą, o sprendimus paverskite atnaujintomis procedūromis, mokymais ir skaitmeniniais šablonais.

Kodėl to reikia?

Kokybinis tyrimas identifikavo mokymosi krizių metu gerąsias patirtis, skatinančias tęstinį tobulėjimą

„Ta pandemija išmokė, kad žiūrėti šiek tiek iš aukščiau ir bendrą vaizdą matyti“ (I_9A).

„Jeigu mes turim gerų pavyzdžių, reikia jais vadovautis ir juos bandyti adaptuoti, pritaikyti savo savivaldybėje“ (I_3P).

„Tos kažkokios institucinės atminties sukūrimas, tos platformos kažkoks turėjimas, <...> simuliacija tų situacijų, į kurias tu galimai gali patekti. <...> Po kiekvienos krizės turėtų būti tam tikras reziūmavimas per kažkokios sistemos sukūrimą, aprašo parengimą arba kažkokių gerų praktikų susistemimą. Tai gerųjų praktikų aprašai <...> būtų fantastiška mūsų valstybėj. Ir čia būtų kažkokie neišsemiami kompetencijų aruodai, kurie tikrai galėtų ateityje būti panaudoti“ (I_17P).

Tačiau kitose savivaldybėse identifikuotas mokymosi imitavimas bei institucinės atminties nykimas, ypač kai nėra aiškaus mechanizmo išmoktoms pamokoms ar išvadoms po krizės paversti taisykle ar nuolatinio proceso.

„Tai mes tos institucinės atminties krizių valdymo imty neturim. Tai yra čia liūdniausia“ (I_17P).

„Jeigu neišmokino pandemija, tai tada išmokyti gali tik kiti rinkimai“ (I_19P).

Kiekybinio tyrimo metu atsparumo vertinimo metu nustatyta, kad pažangiausi transformacijos procesų elementai (pavyzdžiui, stresinių situacijų testavimas, struktūrinis pasirengimas) savivaldybėse vertinami žemiausiai, todėl mokymosi ciklas yra tiesioginė priemonė šią spragą mažinti.

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Įveskite standartą: per 10 darbo dienų po įvykio/pratybų parengiama 1–2 puslapių „pamokų suvestinė“ su trimis sprendimais (ką paliekam, ką taisom, ką diegiam), o atsakomybės priskiriamos konkrečioms vadovams. Suvestines saugokite dokumentų valdymo sistemoje laikantis dokumentų ir archyvų reikalavimų, kad jos būtų randamos ir audituojamos (ne „pas žmogų kompiuteryje“).

4.2. Darbuotojų dimensija



4.2.1. Skaitmeninių ir krizių valdymo kompetencijų stiprinimas

Rekomendacija. Įdiekite vieningą skaitmeninių kompetencijų ir krizių valdymo gebėjimų ugdymo programą visoje savivaldybėje (vadovams, specialistams, mero komandai, tarybos nariams), su kasmetiniu privalomu minimumu ir vaidmenims pritaikytomis pratybomis.

Kodėl to reikia?

Kokybinis tyrimas išryškino skaitmeninių kompetencijų asimetriją (nevienodas skaitmeninis raštingumas, IT specialistų trūkumas, skirtingų priemonių ir jų naudojimo stiliai), kuri krizėje gali pavirsti „butelio kakliuku“.

„Trukdė, ko gero, nevienodas kompiuterinis raštingumas“ (I_30P).

„Tai tų <...> IT specialistų trūkumas yra savivaldybėse kaip viešojo sektoriaus įstaigose. Tai ypatingai tas turbūt yra sunku, <...> nes trūksta gerų specialistų“ (I_13P).

„Vyresnio amžiaus žmonės <...> nelabai nori – jiems sunkiau sekasi įsisavinti. Jaunimas tai labai mėgsta“ (I_4A).

„Skirtingų lygmenų yra kaip žmonės išmano informacines technologijas... Pakanka įgūdžių šimtu procentų. Stabilumui užtikrinti – tikrai pakanka. <...> Bet ar geba greitai prisitaikyti – nesakyčiau, kad labai greitai... Peršokti į kitokią platformą nebūtų paprasta“ (I_2A).

Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad darbuotojų dimensija yra struktūriškai kritinė: be darbuotojų gebėjimų ir įsitraukimo neįvyksta procesų branda, net jei savivaldybė turi atitinkamą strategiją.

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Kompetencijas vertinkite paprastai: atlikite trumpą savivaldybės darbuotojų įsivertinimą pagal pareigybių grupes ir sudarykite 3 modulių mokymo paketą:

- krizių situacijos koordinavimas ir elgsena,
- skaitmeniniai kasdieniai įrankiai,
- kibernetinė higiena ir duomenų apsauga.

Mokymus susiekite su realiais scenarijais (potvynis, gaisras, kibernetinis incidentas), nes tyrimas rodo, kad „popierinis“ mokymasis dažnai neveikia praktikoje.

Galima atlikti ir eksperimentą – be išankstinio informavimo imituokite krizinę situaciją (kibernetinę ataką, gaisrą ar pan.) su atitinkamų specialistų (IT, civilinės saugos) žinia ir stebėkite darbuotojų elgseną. Tada su darbuotojais aptarkite jų elgesį, padarytas klaidas ir sutarkite, kokių kompetencijų stiprinimo ir kokių specializuotų mokymų jiems reikėtų.



4.2.2. Kritinių funkcijų perimamumo užtikrinimas

Rekomendacija. Diekite pasidalytą lyderystę ir sumažinkite „vieno žmogaus sistemos“ riziką: kritinėms funkcijoms ir skaitmeninėms priemonėms valdyti nustatykite atsarginius asmenis ir/ar vaidmenis, kryžminį apmokymą ir dokumentuotą žinių perdavimą.

Kodėl to reikia?

Kokybiniame tyrime „vieno žmogaus sistema“ įvardijama kaip paradoksas, kai institucinis atsparumas realiai priklauso nuo pavienių asmenų, o tai krizėje sukuria ypač didelę trapumo zoną.

Savivaldybių atstovai pažymėjo, kad krizės metu procesai veikia, kai atsiranda tas vienas – lyderiaujantis asmuo.

„Mūsų registracijos centrą ukrainiečių mes atidarėm. Bet mums padėjo sukurti dvidešimt vienerių metų mergina... Viską jina! padarė idealiai“ (I_2A).

Savivaldybėms pavyksta užtikrinti, kad net ir atsakingam specialistui nesant darbe, visi procesai būtų tęsiami.

„Tai, tiesiog, mes esam įpratę dirbti taip, kad bent vienam specialistui ar kažkam iškritus iš komandos būtų, žodžiu, kam tą problemą spręsti“ (I_16A).

Tačiau daugeliu atvejų krizės akivaizdoje savivaldybėje procesai stringa, nes trūksta žmogiškųjų resursų su patirtimi ir kompetencijomis.

„<...> savivaldybė turėjo be galo didelį gaisrą. <...> Civilinės saugos specialistas savivaldybėje buvo tikrai vienas vienintelis ir ta ekstremalių situacijų komisija arba operacijų centro visi darbuotojai <...> na, jie visiškai neturi praktikos. <...> Buvo toks pabirimas tų žmonių“ (I_8P).

„Buvo atvejis, kai susirgo vieno skyriaus du svarbūs darbuotojai. Ir tik jie du žinojo, tarkim, skaitmeninio valdymo procesus. Ir tam trečiajam, kuris dirbo kitose pareigose, „biški“ buvo sunkiau ir turėjom iššūkią“ (I_16A).

Pažangūs atsparumo procesai yra siejami su struktūrine apsauga nuo sutrikimų, todėl atsarginių vaidmenų kūrimas yra mažiausiais kaštais pasiekama struktūrinė priemonė. Tarptautiniu mastu atsparaus skaitmeninio valdymo kryptys taip pat pabrėžia patikimumą ir tęstinumą, kurie neįmanomi, jei kritines žinias organizacijoje valdytų tik vienas žmogus¹³.

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Sudarykite kritinių funkcijų sąrašą (pavyzdžiui, krizių komunikacijos patvirtinimas, ESOC sekretoriatas, sistemų administravimas, registrų valdymas, atsarginių kopijų kontrolė) ir kiekvienai funkcijai priskirkite po 2 ir daugiau apmokytų asmenų. Žinių perdavimą formalizuokite: trumpi kontroliniai sąrašai, prieigos teisių valdymas ir periodinis (pavyzdžiui, kas pusmetį) „vaidmenų apsikeitimo“ testas.

¹³ OECD. (2024). 2023 OECD Digital Government Index. Results and Key Findings. OECD Public Governance Policy Papers. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/2023-oecd-digital-government-index_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf



4.2.3. Atsparumo lyderių tinklo kūrimas

Rekomendacija. Sukurkite „atsparumo ir skaitmeninimo čempionų“ tinklą savivaldybėje (po 1–2 asmenis kiekviename skyriuje ir savivaldybės valdomose įmonėse), suteikiant jiems aiškų mandatą, laiko resursą ir tinklaveikos platformą.

Kodėl to reikia?

Kokybiniai duomenys rodo, kad savivaldybėse egzistuoja ir skaitmeniniai lyderiai, ir skeptikai, o skirtingi požiūriai krizėje sukelia nevienodą reakcijos greitį ir kokybę.

„Kiekvieną organizaciją tas skirstinys veikia.“
„<...> Matau ir gyvenime, ir organizacijose, kad penki procentai būna labai motyvuoti, į kuriuos gali atsiremti. Devyniasdešimt procentų grupėje yra ta pilkoji masė, kurią gali pakreipti, pamotyvuoti, ir penki procentai tie – „skeptikai“... Tai visada, aišku, remiesi į tuos penkis procentus, kad užkrėstų gerą banga. <...> Yra ir daug jaunimo, kuris dega, nori, ir yra, matosi, savo vietoj, ir savo laiku, ir ne veltui yra tose pareigybėse. Tai per juos, per tą lyderystę“ (I_14A).

„<...> debesys, nauja sistema <...> stresas didžiulis darbuotojams. Netgi darbuotojai norėjo išeiti iš darbo“ (I_12A).

„<...> Tai tiesiog sakau, šitam centre mes turim puikią moterį, kuri visada domisi visom naujausiom technologijom ir jinaiteina mus, įtikinėja, kad to reikia. <...> Mes ja tikim“ (I_1P).

„Tarybos nariai nėra labai dideli sistemų vartotojai...“ (I_13P).

Kiekybinis tyrimas patvirtina, kad savivaldybės darbuotojų dimensija yra tarpinė grandis, per kurią strategija „nusileidžia“ į procesus, todėl čempionų tinklas veikia kaip praktinis mechanizmas šiai grandžiai sustiprinti.

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Čempionams priskirkite 3 užduotis:

1. įvardinti krizės ir kasdienybės „skausmotaškus“,
2. dalyvauti bandomuosiuose projektuose ir parengti kolegas,
3. krizės metu palaikyti vieningą įrankių naudojimą (kad nebūtų „vienas įrankis – dvi realybės“).

Sudarykite sąlygas čempionams turėti savo bendravimo platformą. Tinklui sudarykite sąlygas nuolatos komunikuoti su administracijos vadovybe ir ESOC, kad čempionai turėtų neformalų autoritetą ir formalų kanalą sprendimams.



4.2.4. Suderintas politinio ir administracinio lygmens veikimas

Rekomendacija. Sudarykite sąlygas diskutuoti ir įtvirtinkite politinio ir administracinio lygmens atstovų susitarimus dėl skaitmeninių sprendimų ir krizių komunikacijos (sprendimų ribos, informacijos atskleidimas, tarybos įtraukimas krizės metu).

Kodėl to reikia?

Kokybinis tyrimas atskleidė krizių koordinavimo trikdžius, atsirandančius dėl asmenybių nesutarimų, įtampos dėl sprendimų priėmimo greičio ir legitimumo. Tai krizių metu gali virsti pasitikėjimo krize ir vidiniais konfliktais.

„<...> Turim tą žmogiškųjų išteklių trūkumą ir susipriešinimą“ (I_23A).

„Meras turi kažkokių kompleksų, kurie, tarkim, jeigu ne jisai sugalvojo, <...> jis jo nepriims... Nes tai ne jis sugalvojo“ (I_1P).

„<...> valdžia <...> opozicionierių sprendimų arba pasiūlymų nepriima“ (I_8P).

„<...> Bet dažniausiai mes reaguojam tikrai į patį <...> krizės faktą. Sakykim, atsitiko, ir tada lekiam daryti kažkokius tai darbus“ (I_7P).

„<...> Ir aš, kaip opozicija. Žinot, mes kariaujame. Kaip aš sakau, jūs pateikt labai galbūt ir gerą sprendimą. Ar jūs kalbėjot su seniūnais, ar jūs pateikt žmonėms, paviėšint? Tai dabar, sako, pamatys. Tai jeigu aš pamatau sprendimą post factum, tai aš sakau: tai tu – toks pat kaip Trumpas, karalius, tu „trynei“ sprendimą ir jį pateikei, nebuvo diskusijos. Nebuvo pateikta išklaustytos nuomonės, nebuvo mokslininkų nuomonės“ (I_10P).

Savivaldybės institucijų kompetencijos ir veiklos tvarka kyla iš vietos savivaldos reguliavimo, todėl susitarimai turi būti suderinami su merui, tarybai ir administracijai priskirtomis funkcijomis¹⁴.

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Kartą per metus organizuokite bendras (taryba–meras– administracija) pratybas su komunikacijos scenarijumi:

- kas patvirtina pranešimus,
- kaip informuojama taryba,
- kaip dokumentuojami sprendimai ir kaip valdoma dezinformacija.

Susitarimą įforminkite procedūra (ne tik „žodiniu sutarimu“) ir įtraukite į krizių valdymo algoritmus, kad pasikeitus asmenims sistema išliktų.

¹⁴ Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Galiojanti suvestinė redakcija 2025-08-01 - 2026-04-30. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/iillhBOEMb>



4.2.5. Kibernetinio saugumo parengties stiprinimas

Rekomendacija. Sustiprinkite kibernetinės saugos parengtį: paskirkite aiškų informacijos saugos koordinatorių, aprašykite incidentų valdymo procedūrą ir įgalinkite komandą, nustatykite privalomą pranešimo tvarką, nuolatos imituokite kibernetines atakas ir vykdykite kitus mokymus.

Kodėl to reikia?

Kokybinis tyrimas parodė, kad savivaldybės supranta rizikas ir ruošiasi galimoms kibernetinėms atakoms.

„Mes – visi darbuotojai šimtu procentų privalėjom išklausti kibernetinio saugumo mokymus“ (I_23A).

„<...> apskrities merai buvo išvykę pasisemti gerosios patirties, inicijuotas susitikimas dėl apskrities kibernetinio saugumo komandos sukūrimo“ (I_6A).

„Vyksta mokymai. Turėjome užpildyti tokį klausimyną labai ilgą kiekvienas darbuotojas, kaip jisai elgtųsi. Ir jisai netgi turėjo išlaikyti tokį kaip egzaminą. <...> mes turėjom būtent tą kibernetinę ataką. <...> Pasiruošti tam sudėtinga“ (I_12A).

Tačiau taip pat tyrimo metu išryškinti savivaldybės skaitmeninio valdymo pažeidžiamumai (kibernetinės rizikos, įtampa tarp saugumo ir patogumo, elgsenos praktikos), kurie krizės metu kaip rizikos yra linkę didėti, nes spaudžiama rinktis „greitesnį kelią“.

„Buvo tikrai, kuomet buvo nulaužti visi serveriai, ir visi duomenys pavogti“ (I_15A).

„Problema ten iš tikrųjų buvo kaip visada žmogiškasis faktorius, ir darbuotojų šiek tiek neatsakingumas su laiškų atidarinėjimu“ (I_4A).

„O kas trikdė <...> Mes nesame paruošti. <...> Žmogus, šiuo atveju, jisai nėra paruoštas reaguoti į tą didžiulį informacijos srautą. Ir jiems sunku atsirinkti, kas yra tiesa, o kas yra kažkoks „feikas““ (I_10P).

Lietuvoje kibernetinio saugumo reguliavimas ir jo įgyvendinimo aktai atnaujinti tam, kad viešajam sektoriui ir jo ekosistemai būtų keliami aiškesni rizikos valdymo bei incidentų kriterijai¹⁵. Kadangi savivaldybės tvarko gyventojų duomenis, kibernetinė sauga privalo būti derinama su BDAR reikalavimais¹⁶.

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Sukurkite „trijų lygių“ reagavimą: 1) pirmoji linija (skyrių čempionai ir IT), 2) incidentų valdymo branduolys (kibernetinio saugumo koordinatorius, administracijos vadovybė, komunikacija), 3) išorinis kanalas su NKSC dėl konsultacijų ir pranešimų. Reguliariai (bent kas pusmetį) atlikite sukčiavimo (angl. phishing) simuliacijas ir greitas incidento pratybas (kas daroma per 30 min., 2 val., 24 val.).

¹⁵ Nacionalinis kibernetinio saugumo centras. (2026). Reglamentavimas. <https://www.nksc.lt/aktualu.html>

¹⁶ 2016 m. balandžio 27 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2016/679 dėl fizinių asmenų apsaugos tvarkant asmens duomenis ir dėl laisvo tokių duomenų judėjimo ir kuriuo panaikinama Direktyva 95/46/EB (Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32016R0679>



4.2.6. Mokymąsi įgalinančios organizacinės kultūros stiprinimas

Rekomendacija. Kryptingai kurkite savivaldybės administracijoje atvirą, pasitikėjimu ir refleksija grįstą organizacinę kultūrą, kurioje klaidos ir iššūkiai būtų vertinami kaip mokymosi galimybė, o ne grėsmė reputacijai ar karjerai. Aiškiai komunikuokite, kad kompetencijų stiprinimas (skaitmenizacijos, krizių valdymo, komunikacijos, lyderystės srityse) yra nuolatinė organizacijos pareiga, o ne individualus trūkumas, ir įtvirtinkite praktikas, kurios mažina baimę kalbėti apie problemas.

Kodėl to reikia?

Organizacinė kultūra tiesiogiai veikia institucijos atsparumą: jei darbuotojai bijo pripažinti klaidas ar kalbėti apie rizikas, organizacija praranda galimybę laiku pastebėti silpnąsias vietas, mokytis ir koreguoti veiksmus. Atvira kultūra spartina informacijos sklaidą, didina reagavimo greitį ir padeda diegti inovacijas be „kaltųjų paieškos“ logikos, o nuoseklus investavimas į žmogiškuosius išteklius mažina priklausomybę nuo pavienių ekspertų ir didina administracinį stabilumą. Kokybinio tyrimo duomenys pabrėžia, kad pokyčių atsiradimui yra būtina lyderystė, nes technologijų diegimui būtini atitinkami žmogiškieji resursai.

„<...> pirmoj vietoj <...> personalas, tai – žmonės <...> be jų tikrai neveiks jokios technologijos ir jokios strategijos“ (I_9A).

„Klaidos daromos ne piktybiškai, bet dėl informacijos nepasidalinimo. <...> Krizės metu bausti – jokių būdu“ (I_9A).

„Jeigu bent vienas suklysta, mes to žmogaus niekaip neidentifikuojame. Bet tiesiog po tokio atvejo vis tiek yra grįžtamasis ryšys. <...> Labai svarbu, kad nesu baudžiamas ir pasmerkiamas“ (I_16A).

„<...> savivaldybė turėjo be galo didelį gaisrą. <...> Žodžiu, aptarimai visi davė naudos“ (I_8P).

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Mokymosi kultūrą įtvirtinkite konkrečiais mechanizmais, kad ji nevirstų vien deklaracija:

- integruokite mokymosi ir kompetencijų stiprinimo tikslus į savivaldybės strateginius dokumentus ir metinius veiklos planus;
- numatykite aiškų ir ilgalaikį finansavimą kvalifikacijos kėlimui (skaitmenizacija, krizių valdymas, komunikacija, lyderystė);
- įveskite reguliarius vidinius refleksijos formatus – po projektų ar krizinių situacijų privalomas „išmokyti pamokų“ sesijas su sprendimais, atsakingais asmenimis ir terminalais;
- stiprinkite vadovų lyderystę, orientuotą į palaikymą, grįžtamąjį ryšį ir įgalinimą (susitariant, kad analizuojamas pats procesas, o ne kaltinamas žmogus);
- įtraukite mokymosi rodiklius į veiklos vertinimo sistemą, vertinant ne tik rezultatą, bet ir tobulėjimą.

Tai gali būti sustiprinta per mokymus, „išmokyti pamokų“ institucionalizavimą, vadovų grįžtamojo ryšio reguliarumą, darbuotojų drąsos kelti problemas skatinimą.

¹¹ Lietuvos Respublikos valstybės s informacinių išteklių valdymo įstatymas, 2011 m. gruodžio 15 d. Nr. XI-1807. Galiojanti suvestinė redakcija 2026-11-11. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.85C510BA700A/asr>

¹² 2024 m. kovo 13 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2024/903, kuriuo nustatomos viešojo sektoriaus aukšto lygio sąv eikumo visoje Sąjungoje priemonės (Europos sąv eikumo aktas). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32024R0903>

4.3. Procesų dimensija



4.3.1. Krizės valdymo darbo eigos standartizavimas



Rekomendacija. Skaitmenizuokite ir standartizuokite krizės valdymo darbo eigą (nuo pranešimo gavimo iki užduočių paskirstymo ir situacijos ataskaitų), kad ESOC, taryba ir administracija galėtų veikti vienu režimu, įskaitant nuotolinį darbą.

Kodėl to reikia?

Kokybinis tyrimas rodo, kad nuotolinis darbas ir komunikacijos kanalai tampa veiklos tęstinumo infrastruktūra. Tačiau krizės metu be aiškiai aprašytų procesų atsiranda procedūrinė improvizacija ir koordinavimo nenuoseklumas.

„Nebuvo algoritmų, kaip ką daryt vienodai ir suprantamai. <...> Dalis gavosi tokios saviveiklos“ (I_9A).

„Mes išsileidom teisės aktus, kurie leidžia apeiti, kad nerašytų rezoliucijos. <...> Palengvinom jų kasdienybę“ (I_24A).

„Mums buvo pasakyta priimti pabėgėlius, bet kaip tas turėtų būti įgyvendinama, niekaip nebuvo kažkaip pasakyta ar sumodeliuota iš viršaus“ (I_17P).

Krizių valdymo ir civilinės saugos sistemoje savivaldybėms numatytos konkrečios organizacinės pareigos ir ESOC veiklos logika, todėl procesų skaitmeninimas turi atitikti turimą sistemą, o ne būti ad hoc (kuriami pagal situaciją).

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Sukurkite 6–8 krizės valdymo procesų šablonus (aktyvavimo protokolas, užduočių valdymas, situacijos suvestinė, resursų paskirstymas, sprendimų registras, komunikacijos patvirtinimas) ir įdėkite juos vienoje darbo erdvėje, kurią naudoja ESOC ir pratybose. Užtikrinkite, kad sprendimai būtų dokumentuojami ir archyvuojami laikantis dokumentų valdymo reikalavimų (krizėje dokumentavimas dažnai nukenčia, o tai vėliau silpnina atskaitomybę).



4.3.2. IT sistemų parengties krizėms stiprinimas

Rekomendacija. Įtvirtinkite IT sistemų ir veiklos tęstinumo standartą: atsarginės kopijos, alternatyvūs ryšio kanalai, saugi nuotolinė prieiga, ir privalomi atstatymo testai bent 2 kartus per metus.

Kodėl to reikia?

Kokybinis tyrimas atskleidė, kad savivaldybėse skaitmeninimas „gelbsti“, bet kartu sukuria priklausomybės nuo technologijų riziką, todėl vien skaitmeninių kanalų turėjimas be atstatymo planų gali tapti didele pažeidžiamumo rizika.

„Skaitmeniniai dalykai, kaip aš sakau, šiais laikais tik pasižiūrėti užtenka, kad elektrą atjungti... Tai klausimas, kaip čia mes visi gyventume. <...> Arba kokio interneto nebūtų...“ (I_13P).

„<...> Kas net galėtų padėti... <...> Aišku nuo kibernetinio ten to karo <...>, ir jeigu ryšio nebūtų, tai nežinau, kokios skaitmenizacijos gali padėti“ (I_3P).

„Esant didelėms krizėms (karas, gamtos stichijos ir kt.) nesame pasiruošę prarasti savo serverinę. Turime skirti papildomai lėšų, diegiant atsarginio internetinio ryšio sprendimus, <...>, rezervinius maitinimo šaltinius, gaisro gesinimo sistemas ir laikui bėgant iškelti viską į duomenų centrus“ (I_28A).

Europos ir nacionalinis kibernetinio saugumo reguliavimas stiprina lūkesčius dėl rizikos valdymo ir incidentų, kuriuose atsarginės kopijos ir atstatymo išbandymas yra esminė praktika¹⁷.

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Susikurkite trumpą (1 puslapio) IT sistemų tęstinumo standartą visiems skyriams:

- kas yra „kritinės“ funkcijos,
- kokie maksimalūs leistini neveikimo laikai,
- kur laikomos kopijos,
- kas turi teisę aktyvuoti atstatymą.

Testus vykdykite reguliariai ir realiai (ne tik „patikrinom, kad yra kopija“), o rezultatai įsirašykite į stebėsenos registrą mokymosi tikslais.

¹⁷ Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (ES) 2022/2555 2022 m. gruodžio 14 d. dėl priemonių aukštam bendram kibernetinio saugumo lygiui visoje Sąjungoje užtikrinti, kuria iš dalies keičiamas Reglamentas (ES) Nr.910/2014 ir Direktyva (ES)2018/1972 ir panaikinama Direktyva (ES)2016/1148 (TIS2 direktyva). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32022L2555>; Nacionalinis kibernetinio saugumo centras. (2026). Reglamentavimas. <https://www.nksc.lt/aktualu.html>



4.3.3. Hibridinio paslaugų teikimo modelio taikymas

Rekomendacija. Perprojektuokite gyventojams teikiamas administracines paslaugas į hibridinį modelį: skaitmeninis kanalas + papildomas kanalas + fizinis kanalas, kad krizės metu paslaugos išliktų prieinamos visoms grupėms.

Kodėl to reikia?

Kokybinio tyrimo metu gautos informantų įžvalgos parodė poreikį taikyti paslaugų perkėlimą/hibridizavimą ir „vieno langelio“ logiką kaip atsparumo priemonę, bet taip pat akcentavo gyventojų skaitmeninį atotrūkį (ypač vyresnių ir pažeidžiamų grupių), todėl vien skaitmeninis kanalas gali tapti selektyvus.

„COVID-19 pandemijos atveju <...> iš karto perėjome prie nuotolinio darbo, įdiegėme vieno langelio informavimo sistemą“ (I_25A).

„Nuo rugpjūčio pirmos dienos <...> dokumentai tikrai elektroniniu būdu bus priimami.. <...> Turime gyventojų, <...> kurie prašo padėti, <...> nežino kaip“ (I_12A).

„Visada išlieka informacijos perdavimas kitokiu būdu, nesinaudojant informacinėmis sistemomis“ (I_4A).

„<...> skaitmeniniai žemėlapiai. <...> Bet gyventojai turi gauti tą informaciją... <...> Labai svarbu, kad seniūnijos, tiesiog, ir tą popierinę, kaip pasakyt, lankstinukų forma medžiaga būtų ir ji daroma <...> Turi pasiekti žmones ir jiems suprantama kalba, ne vien per informacines priemones“ (I_22P).

ungtinės Tautos kaip vieną pagrindinių skaitmeninės valdžios principų įvardija visų gyventojų įtrauktį (angl. „leaving no one behind“)¹⁸. ES direktyva¹⁹ taip pat įpareigoja viešojo sektoriaus organizacijas užtikrinti prieinamumą prie svetainių ir mobiliųjų programėlių, o tai taikoma ir savivaldybėms kaip paslaugų prieinamumo ir lygybės užtikrinimo priemonė.

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Sudarykite kritinių paslaugų sąrašą (pavyzdžiui, socialinė parama, civilinė sauga, būsto/komunaliniai klausimai) ir kiekvienai paslaugai aprašykite 3 kanalų veikimą krizės režimu (kas priima skambučius, kur nukreipiama, kaip patvirtinama tapatybė, kaip dokumentuojama). Skaitmeninį kanalą privaloma periodiškai testuoti prieinamumo požiūriu (vadovaujantis Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) reikalavimais), o papildomą kanalą išbandyti per bibliotekas, seniūnijas, klientų aptarnavimo centrus.

¹⁸ United Nations. (2024). United Nations E-Government Survey 2024. Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>

¹⁹ 2016 m. spalio 26 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (ES) 2016/2102 dėl viešojo sektoriaus institucijų interneto svetainių ir mobiliųjų programų prieinamumo. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32016L2102>



4.3.4. Skaitmeninių sprendimų ir sistemų integravimas

Rekomendacija. Sumažinkite sistemų fragmentaciją ir nuosekliai pertvarkykite skaitmeninius procesus: atlikite savivaldybės naudojamų sprendimų įsivertinimą, nustatykite dubliavimą, prioritetizuokite kritines integracijas ir atsisakykite rankinių, nesusistemintų darbo praktikų.

Kodėl to reikia?

Kokybinis tyrimas labai aiškiai identifikavo sistemų nesuderinamumą kaip priežastį, dėl kurios stringa informacijos apsikaitimas ir daugėja paralelinių, rankinių sprendimų.

„Gerai veikiančios sistemos, matyt, pačios, ar tai skaitmenizuotos sistemos. <...> Nes kartais jos egzistuoja, <...> bet jos tiesiog būna pasenusios, nesuderintos tarpusavy, neatnaujintos laiku“ (I_19P).

„<...> Nėra susisteminti visiškai procesai. <...> visi procesai savivaldybėj, pavyzdžiui, rangos darbu, yra Excellio lentelėje“ (I_17P).

„Sistemos apskritai nesišneka, kur sveikatos ir, tarkim, policijos sistemos neturi nieko bendro. Nu tai čia yra tikrai nemaža problema“ (I_6A).

Tai rodo, kad net ir turint tam tikras technologijas, jų praktinis panaudojimas lieka ribotas, jei procesai nėra peržiūrėti, standartizuoti ir susieti tarpusavyje.

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Atlikite įsivertinimą:

- kokios sistemos realiai veikia,
- kurios funkcijos dubliuojasi,
- kurie procesai tebėra vykdomi rankiniu būdu,
- kas kritiškai svarbu krizės metu,
- kur reikalingos integracijos artimiausiu 12–18 mėn. laikotarpiu.

Remiantis tuo, sudarykite prioritetinį pertvarkos planą: pirmiausia integruokite kritinius procesus, atsisakykite perteklinių ar dubliuojančių sprendimų, o naujiems pirkimams taikykite minimalius sąveikumo kriterijus (API taisyklės (angl. Application Programming Interface)), duomenų eksportas, standartai, autentifikavimas).



4.3.5. Centralizuotas situacijos ir komunikacijos valdymas

Rekomendacija. Sukurkite „vieno langelio“ situacijos ir komunikacijos skydelį (angl. dashboard): realiuoju laiku renkami duomenys rodikliams, numatomos atsakomybės, pateikiami komunikacijos šablonai, veikia sprendimų registras ir archyvavimas, užtikrinant duomenų apsaugą.

Kodėl to reikia?

Kokybinis tyrimas rodo, kad realaus laiko informacija ir informacijos srautai padeda koordinavimui, tačiau atsiranda „duomenų aklumas“, kai nėra struktūros, algoritmų ir sąveikos tarp šaltinių.

„Pas mus prieš kokius <...> penkis–šešis metus labai lietingi metai, <...> visas derlius buvo užlietas. <...> Pirmiausia, kadangi buvo sukurtas puslapis, <...> komunikuojant merui su ūkininkais buvo paprašyta nufilmuoti, nufotografuoti laukus, kokia dabar yra padėtis, kad vizualiai tu matytum, kas kaip yra? Kitas dalykas, tuo metu meras turėjo tokią programą, pagal kurią kiekvienas rajono gyventojas prisijungęs gali pamatyti, kur jis yra. Ir jeigu jisai važiuoja, sakykim, pro kažkokią teritoriją <...>, jie gali pamatyti. Ir jie tiesiog paskambina tuo metu, ir jisai užsuka, <...> susitinka ten ir su gyventojais. <...> Viskas. Pas tave surinkta su filmuota medžiaga. Tu turi, kiek yra ir kokių laukų apsemta. Tu turi paskaičiuotus plus minus nuostolius. Tai įsivaizduokit iki kokio lygio visi šitie dalykai yra greitai ir operatyviai sprendžiami“ (I_10P).

„Turime <...> kamerų stebėjimo su dirbtiniu intelektu. Padeda realiu laiku spręsti problemas, taupyti lėšas“ (I_2A).

„Nėra tokio šiuolaikiško monitoringo procesų savivaldybėse, kas liestų tokį vizualinį matymą, kad yra procesas, yra jo pilna eiga ir tu ją matai vizualiai, šiuolaikiškai, patraukliai, gerai pateikto“ (I_17P).

Savivaldybėms yra aktualūs duomenų atvėrimo/naudojimo principai (teisės gauti informaciją ir duomenų pakartotinio naudojimo reguliavimas) ir BDAR (kai valdoma su asmenimis susijusi informacija), todėl j tai būtina atsižvelgti projektuojant skydelį²⁰.

Kaip įgyvendinti savivaldybėje?

Projektuoti skydelį pradėkite nuo 8–12 pagrindinių krizės rodklių (pavyzdžiui, įvykio vietos, paveiktos infrastruktūros, pagalbos poreikiai, užduočių statusai, kontaktai) ir vieno sprendimų registro; tik vėliau plėskite pažangesnę analitiką. Prieš diegiant, atlikite duomenų apsaugos poveikio įvertinimą (angl. Data Protection Impact Assessment DPIA), jei skydelyje bus tvarkomi jautresni duomenys, ir aprašykite saugojimo terminus pagal dokumentų valdymo reikalavimus.

²⁰ Lietuvos Respublikos teisės gauti informaciją ir duomenų pakartotinio naudojimo įstatymas, 2000 m. sausio 11 d. Nr. VIII-1524, Galiojanti suvestinė redakcija 2026-01-01 – 2026-12-31. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.FA13E28615F6/asr>; 2016 m. balandžio 27 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2016/679 dėl fizinių asmenų apsaugos tvarkant asmens duomenis ir dėl laisvo tokių duomenų judėjimo ir kuriuo panaikinama Direktyva 95/46/EB (Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas). <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/lit>

5. Ateities tendencijos

1. DIGiRES tyrimo rezultatai rodo, kad savivaldybių atsparumo stiprinimas vis labiau priklausys ne nuo pavienių technologinių sprendimų ar atskirų iniciatyvų, bet nuo gebėjimo integruotai valdyti strategiją, darbuotojų pasirengimą ir procesus. Tikėtina, kad didžiausią pažangą pasieks tos savivaldybės, kurios pereis nuo fragmentuoto, projekcinio skaitmeninimo prie nuoseklaus atsparumo modelio, grindžiamo aiškiais tikslais, suderintais algoritmais, stipria institucine atmintimi, darbuotojų kompetencijomis ir sąveikiomis sistemomis. Tokiu atveju skaitmeninis valdymas ateityje veiks ne kaip papildomas techninis sluoksnis, bet kaip esminė savivaldybės gebėjimo veikti neapibrėžtumo, trikdžių ir krizių sąlygomis infrastruktūra.

„Jeigu mes pradėtume nuo mažų žingsnelių judėti į priekį, mes ateitume ir iki krizių valdymo koordinavimo sistemos. Nebijodami visų tų skaitmenizacijų ir investuodami į jas“ (I_3P).

2. Kokybinio tyrimo metu identifikuotos ir informantų matomos/horimos pažangos tendencijos.

2.1. Savivaldybių atsparumą lemia ne vien formalios sistemos, bet ir žmogiškasis brandumas – motyvacija, atsakomybės jausmas ir pasiryžimas veikti bendrojo gėrio labui. Todėl ilgainiui vis svarbesne atsparumo prielaida taps ne tik kompetencijų stiprinimas, bet ir organizacinės kultūros, pasitikėjimo bei prasmingo tarnavimo valstybei vertybės puoselėjimas.

„Viskas remiasi į žmogiškąjį faktorių, į motyvuotumą, į pilietinės visuomenės brandą. <...> Kai prasideda kažkokia ekstra situacija, krizė, tai viskas stovi ant žmonių pasiaukojimo, motyvacijos, ant atsidavimo. Apie suvokimą, kad tu esi valstybėj toks, kuris, jeigu dingtum, tai tada pradėtų griūti visa piramidė. Tas atsakingumo jausmas iš principo yra labai svarbus“ (I_17P).

2.2. Savivaldybių atsparumą ateityje stiprins ne pavieniai skaitmeniniai sprendimai, o didesnis savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimas, standartizuojant panašių paslaugų teikimą ir diegiant vieningus sprendimus. Todėl ilgainiui vis svarbesne atsparumo prielaida taps ne tik atskirų savivaldybių gebėjimas skaitmenizuotis, bet ir jų gebėjimas veikti kaip bendradarbiaujančio valdymo sistemai.

„Lietuvoje yra šešiasdešimt savivaldybių. Ir visos jos teikia panašias paslaugas. Norėtysi, kad tais atvejais, kai mes kalbam apie kažkokias paslaugas, kurios teikiamos visose savivaldybėse, kad jos visos būtų vienoj sistemoj vienu būdu įdiegtos. Norėtysi to skaitmenizavimo srityje, didesnio bendradarbiavimo tarp savivaldybių“ (L_11A).

2.3. Savivaldybių atsparumą ateityje vis labiau stiprins ne vien informacijos kaupimas, bet ir realiuoju laiku prieinami, atviri duomenys, leidžiantys sekti situaciją ir priimti informuotus sprendimus. Todėl ilgainiui vis svarbesne atsparumo prielaida taps ne tik duomenų turėjimas, bet ir jų operatyvus, skaidrus bei gyventojams suprantamas panaudojimas.

„Ko aš norėčiau ateity? Atviri duomenys su realiu stebėsenos laiku... Kad gyventojas prisijungęs galėtų pats sekti įvykius, ar jis jau gali grįžti į saugią zoną“ (L_4A).

2.4. Savivaldybių atsparumą ateityje stiprins ne vien tradicinių procesų palaikymas, bet ir jų perkėlimas į saugesnius, efektyvesnius bei mažiau išteklių reikalaujančius skaitmeninius sprendimus. Todėl ilgainiui vis svarbesne atsparumo prielaida taps ne tik procesų tęstinumas, bet ir gebėjimas juos organizuoti paprasčiau, greičiau ir su mažesne administracine našta.

„Man proveržis, turbūt, kurio gal ir laukčiau, tarkim, elektroninis balsavimas rinkimuose. Kad neberekėtų ir tiek išlaidų, žmogiškųjų išteklių, procesų, kas palengvintų tikrai“ (L_6A).

2.5. Savivaldybių atsparumo ateitis gali būti vis labiau siejama su dirbtinio intelekto sprendimų plėtra, perimant dalį valdymo, koordinavimo ir problemų sprendimo funkcijų. Technologinis pažangumas yra svarbi atsparumo prielaida, tačiau ji turi būti derinama su žmogaus gebėjimu išsaugoti socialinius ryšius bei bendruomeninį gyvenimą.

„Aš matau, kad perspektyvoje maždaug bus taip, kad <...> nebebus jokių rinkimų... <...> Mes turėsime normalią programą dirbtinio intelekto, kuri atsakys į visus klausimus, išspręs mūsų visas problemas, išspręs visas krizes. Ir, manau, kad pagrindinis mūsų bus reikalas pasirūpinti savo aplinka, savo artimais žmonėmis, sugebėti socializuotis, su jais bendrauti, džiaugtis gyvenimu. O visa savivalda, visa savivaldos struktūra bus puikiausiai valdoma dirbtinio intelekto, kuris duos mums atsakymus į visus klausimus, iškvies mums greitąsias pagalbas ir išspręs visas socialines problemas“ (L_10P).

6. Informacija apie projektą

Finansavimą skyrė Lietuvos mokslo taryba (LMTLT), sutarties Nr. S-VIS-23-10.

Projekto trukmė: 2023 m. rugsėjo 1 d. – 2026 m. birželio 30 d.



Savivaldybių gebėjimas veikti krizių ir neapibrėžtumo sąlygomis vis labiau priklauso nuo to, kaip nuosekliai siejami jų atsparumo stiprinimo ir skaitmeninio valdymo sprendimai. Krizės išryškina ne tik poreikį užtikrinti veiklos ir paslaugų teikimo tęstinumą, bet ir būtinybę greitai persiorientuoti, koordinuoti veiksmus, remtis patikimais duomenimis bei išlaikyti sprendimų įgyvendinimo nuoseklumą. DIGiRES projekte savivaldybių atsparumas ir skaitmeninis valdymas analizuojami kaip kompleksinis reiškinys, apimantis tarpusavyje susijusias strategijos, darbuotojų ir procesų dimensijas. Toks požiūris leidžia savivaldybių atsparumą vertinti ne kaip pavienių priemonių rinkinį, bet kaip integruotą sistemą, palaikomą ir skaitmeninio valdymo instrumentais.

Parengtos rekomendacijos yra skirtos Lietuvos savivaldybėms, siekiant sustiprinti jų pasirengimą veikti įvairių neapibrėžtumų ir krizių sąlygomis. Tyrimas parodė, kad savivaldybių kaip organizacijų atsparumą labiausiai stiprina ne pavieniai technologiniai sprendimai, o aiškesnė strateginė kryptis, darbuotojų pasirengimas, suderinti veikimo algoritmai, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kibernetinis saugumas, procesų standartizavimas, duomenų ir sistemų sąveikumas bei paslaugų teikimo mišrių modelių plėtra. Pagrindinė rekomendacijų taikomoji vertė – padėti savivaldybėms pereiti nuo atskirų iniciatyvų prie sistemos, orientuotos į atsparumo stiprinimą, kurioje skaitmeninis valdymas tampa svarbia veiklos tęstinumo, prisitaikymo prie pokyčių ir veiksmingo reagavimo į krizes prielaida.

Kontaktai

Mykolo Romerio universiteto tyrėjų komanda:

Dr. Rita Toleikienė, Dr. Mindaugas Butkus, Dr. Ilona Bartuševičienė,
Dr. Vita Juknevičienė (Vilniaus universitetas).
El. p. ilona.bartuseviciene@mruni.eu

Maketą parengė: Gvidas Baltrušaitis
El. p. gvidas@radeimo.lt