



Lietuvos mokslų tarybos finansuojamą projektas

„Savivaldybių valdymo institucijų atsparumo krizėms stiprinimas įgalinant skaitmeninės valdžios procesus DIGiRES“ (Nr. P-VIS-23-31)*

Tyrimo rezultatų analizės ataskaita Rokiškio r. savivaldybei

Projekto vadovė – doc. dr. Rita Toleikienė

Tyrėjai: Prof. dr. Mindaugas Butkus,

Doc. dr. Ilona Bartuševičienė

* Projektą palaiko Lietuvos savivaldybių asociacija

2024, Vilnius

Įvadinis žodis

Gerbiami savivaldybės atstovai,

2024 m. kovo–rugsėjo mėnesį vykdėme Lietuvos mokslų tarybos finansuojamo projekto „Savivaldybių valdymo institucijų atsparumo krizėms stiprinimas įgalinant skaitmeninės valdžios procesus DIGiRES“ (Nr. P-VIS-23-31) tyrimą, kurio tikslas – nustatyti Lietuvos savivaldybių valdymo institucijų atsparumo lygmenį ir jo didinimo galimybes įveiklinant skaitmeninio valdymo procesus. Projektą palaiko Lietuvos savivaldybių asociacija.

Šiame tyrime dalyvavo Lietuvos savivaldybių merai/vicemerai, opozicijos lyderiai ir administracijos vadovai/atstovai. Tyrimo rezultatai leidžia atskleisti bendrą Lietuvos savivaldybių atsparumo lygį, plėtojant skaitmenizacijos procesus bei identifikuoti kiekvienos iš tyrime dalyvavusių savivaldybių atsparumo lygį.

Esame dėkingi, kad bendradarbiaavote, dalyvavote ir skyrėte laiko atsakydami į tyrimo klausimus. Jūs atsakydami į anketos klausimus, pažymėjote, jog norėtumėte gauti grįžtamąjį ryšį, todėl ši ataskaita yra pateikiama tam, kad galėtumėte matyti savo savivaldybės rezultatus bendrame kontekste, identifikuoti savo stipriąsias ir silpnąsias puses bei nusimatyti žingsnius, kurie leistų Jums geriau pasiruošti krizėms ir tapti atsparesniems, įveiklinant savo skaitmeninio valdymo strategiją bei instrumentus.

Šią ataskaitą sudaro: įvadinis žodis, tyrimo konceptų paaiškinimas, tyrimo metodologinis pagrindimas, Jūsų savivaldybės tyrimo rezultatai bei jų paaiškinimas bendrame Lietuvos kontekste.

Pagarbiai

Mykolo Romerio universiteto tyrėjų komanda

Kilus klausimams galima susisiekti su projekto vadove doc. dr. Rita Toleikiene
el. paštu rita.toleikiene@mruni.eu

Tyrimo konceptai

Atliktame savivaldybių tyrime siekta nustatyti savivaldybių atsparumo ir skaitmeninio valdymo lygius.

Atsparumas tyrime suprantamas kaip organizacijos gebėjimas vykdyti veiklas, užtikrinant paslaugų kokybę neapibrėžtumo sąlygomis/krizių metu/netikėtų įvykių ir sukrėtimo akivaizdoje.

Skaitmeninis valdymas tyrime suprantamas kaip taisyklių, struktūrų ir procesų sistema, kuri užtikrina skaitmeninių technologijų naudojimą organizacijoje taip, kad duomenų infrastruktūros, skaitmeninės paslaugos ir platformos būtų prieinamos visiems, tvarios, skatinančios piliečių dalyvavimą ir skaidrumą.

Atsparumo ir skaitmeninio valdymo lygiai buvo vertinti trijose **dimensijose**: 1) Strategija (ko siekiame); 2) Darbuotojai (kas siekinius įgyvendina); 3) Procesai (kokiomis priemonėmis įgyvendiname).

Atsparumo vertinimas šių trijų dimensijų sudėtyje svarbus todėl, kad visų pirma, atsparumo vystymas bus sudėtingas, jeigu jis nėra išgrynintas strateginiame lygmenyje. Vadovai turėtų priimti sprendimus apie tai, kaip ir kokiais ištekliais savivaldybė planuoja atremti netikėtai užklupusias krizes. Tačiau tam, kad strategija netaptų deklaratyviu dokumentu, svarbu įvertinti darbuotojų galimybes įgyvendinti strategiją. Svarbiu momentu tampa realus darbuotojų gebėjimų vertinimas. Jų stokojant, reikia tikslingai atnaujinti žinias ir jas taikyti kasdienėje veikloje. Galiausiai vertiname procesus, kurie parodo, kaip ir kokiais ištekliais yra vykdoma strategija. Visos šios trys dimensijos yra esminės siekiant užtikrinti savivaldybių gebėjimą atlaikyti krizes.

Skaitmeninio valdymo vertinimas trijose dimensijose svarbus todėl, kad be aiškios strategijos, skaitmeninių technologijų naudojimas organizacijoje gali būti fragmentuotas ir netvarus. Vadovai turi spręsti, kaip panaudoti išteklius siekiant skaitmeniniais įrankiais užtikrinti paslaugų prieinamumą, skaidrumą ir piliečių dalyvavimą. Tam, kad strategija netaptų deklaratyvi, būtina užtikrinti darbuotojų skaitmeninių technologijų valdymo ir skaitmeninimo gebėjimų tobulinimą, kad darbuotojai turėtų reikiamus įrankius ir žinias skaitmeninių paslaugų bei įrankinių naudojimui ir vystymui. Galiausiai, procesai parodo, kaip įgyvendinama strategija, kaip skaitmeninės iniciatyvos yra įgyvendinamos praktikoje. Tai apima organizacijos technologinės infrastruktūros kūrimą ir plėtrą, duomenų valdymo procesus, skaitmeninių platformų priežiūrą bei paslaugų teikimą piliečiams. Šios trys dimensijos yra būtinos sėkmingam skaitmeninio valdymo užtikrinimui.

Kadangi atsparumas ir skaitmeninis valdymas savivaldybėse gali būti skirtingų tipų, tyrimo metu buvo nustatomi tokie **atsparumo ir skaitmeninio valdymo tipai** visose trijose dimensijose:

Atsparumo tipai:

- A) Stabilus atsparumas (atsparumo tipas, atspindintis žemiausią atsparumo brandą). Savivaldybės, siekiančios užtikrinti stabilų atsparumo lygį, daugiau orientuojasi į kritinių ribų identifikavimą, t.y. įvertina, iki kiek sistema gali funkcionuoti. Tokia gebėjimo atremti iššūkius būklė yra siejama su inžineriniu atsparumu. Stabilus atsparumas yra labiau apčiuopiamas, matomas, paprasčiau identifikuoti ribas, jis yra lengviau suprantamas tiek vadovų, tiek ir darbuotojų. Savivaldybės, susidūrusios su netikėta situacija, siekia kaip galima greičiau grįžti į prieškrizinę būklę ir atstatyti iki krizės buvusią situaciją.
- B) Adaptyvus atsparumas. Adaptyvus atsparumas sietinas su savivaldybės gebėjimu įveikinti krizių metu įgytą patirtį ir žinias, bei jas pritaikyti tolesnėje veikloje. Tai reiškia, kad savivaldybės veikla keisis ir situacija nebebus tokia kaip buvo iki krizės. Tai nutinka dėl atsinaujinusio organizacinio žinojimo, pasikeitusių darbuotojų gebėjimų, pakitusių klientų požiūrių. Savivaldybės, pasižyminčios adaptyvaus atsparumo savybėmis integruoja įgytą patirtį į savo veiklas ir darbus toliau tęsia jau nusistačiusios naują atspirties tašką.
- C) Transformatyvus atsparumas (atsparumo tipas, atspindintis aukščiausią atsparumo brandą). Transformatyvus atsparumas, skirtingai nei adaptyvusis, siekia ne prisitaikyti prie pakitusios aplinkos, o ieškoti inovatyvių sprendimų kaip galima vykdyti darbus kitaip, kitomis priemonėmis. Šiomis savybėmis pasižyminčios savivaldybės sukrėtimų metu geba išvelgti galimybes, kurių įprastomis sąlygomis nebūtų atsiradę. Skirtingai nei stabilus atsparumas, transformatyvųjų sunkiau apibrėžti, pamatuoti, įvertinti jo naudą. Visgi, šis atsparumo lygmuo turi būti vystomas iki krizės, kuriant palankią ekosistemą darbo aplinkoje, kaip kad kritinių išteklių dubliavimas, stresinių situacijų dirbtinis simuliacijimas, savireguliuojančių komandų praktikavimas, partnerysčių įgalinimas visuose lygmenyse, kritinių išteklių apsaugojimo planų sudarymas.

Skaitmeninio valdymo tipai:

- A) *Skaitmeninis nuoseklumas* – skaitmeninio valdymo tipas, atspindintis žemiausią skaitmeninę brandą. Savivaldybės, siekiančios užtikrinti skaitmeninį nuoseklumą, orientuojasi į minimalų įstatymais reglamentuoto skaitmeninio reikalavimų įgyvendinimą, be siekio tobulinti ar plėtoti skaitmeninius sprendimus. Jos daugiausia dėmesio skiria esamų procesų palaikymui, nesistengdamos inicijuoti skaitmeninių inovacijų ar skaitmeninės transformacijos. Tokia būseną yra lengvai suprantama tiek vadovams, tiek darbuotojams, nes ji remiasi stabilumu ir siekiu išvengti didesnių pokyčių. Skaitmeninis nuoseklumas nesiekia aktyviai modernizuoti (skaitmenizuoti)

organizacijos, bet orientuojasi į stabilų dabartinės padėties palaikymą, o jei susiduriama su neapibrėžtumu ar krizėmis – grįžimą į pradinę padėtį.

- B) *Skaitmeninė adaptacija* sietina su savivaldybės gebėjimu aktyviai įsisavinti skaitmenines technologijas ir prisitaikyti prie naujovių, pritaikant jas savo veikloje. Šio tipo savivaldybės ne tik reaguoja į pasikeitimus, bet ir mokosi iš skaitmenizacijos progreso, skaitmeninių technologijų pokyčių diegimo proceso, integruodamos įgytą patirtį į kasdienes funkcijas ir sprendimus. Nors jos nėra tiesioginės inovacijų kūrėjos, jų gebėjimas pritaikyti naujas skaitmenines technologijas padeda tobulinti veiklos procesus ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Tokios savivaldybės keičiasi nuo pat skaitmeninimo pradžios, nes jų veiklos kokybė ir efektyvumas evoliucionuoja atsižvelgiant į įgytas žinias ir pasikeitusį požiūrį.
- C) *Skaitmeninė transformacija* – skaitmeninio valdymo tipas, atspindintis aukščiausią skaitmeninę brandą. Savivaldybės ne tik prisitaiko prie technologinių pokyčių, bet ir aktyviai juos inicijuoja, tapdamos skaitmeninių iniciatyvų ir inovacijų lyderėmis. Skirtingai nei skaitmeninė adaptacija, skaitmeninė transformacija orientuojasi ne tik į veiklos tobulinimą, bet ir į visiškai naujų skaitmeninių sprendimų kūrimą bei diegimą. Tokios savivaldybės pertvarko savo veiklos modelius ir strategijas, remdamosi naujomis skaitmeninėmis technologijomis, kuria inovatyvias sistemas, keičiančias ne tik jų vidinę veiklą, bet ir platesnį organizacijų veiklos kontekstą. Skaitmeninė transformacija dažnai sunkiau apibrėžiama ir išmatuojama, tačiau jos vystymas yra būtinas siekiant sukurti palankią aplinką, kurioje technologijų pažanga tampa organizacinės kultūros dalimi.

Šie tipai aiškiai parodo savivaldybių kaip organizacijų progresiją nuo minimalaus įsipareigojimo, per aktyvų prisitaikymą, iki lyderystės ir inovacijų krizių / nenumatytų atvejų / neapibrėžtumo sąlygų kontekstuose.

Tyrimo metodologinis pagrindimas

Tyrimo metodas. Buvo atliktas kiekybinis visų savivaldybių tyrimas renkant pirminius tyrimo duomenis. Taikytas apklausos raštu (anketavimo) metodas. Šio metodo taikymas leido surinkti informaciją iš respondentų (savivaldybių valdymo institucijų atstovų) iš duomenų sužinant tai, kaip apklaustieji vertina savivaldybių atsparumo bei skaitmeninio valdymo lygį.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo duomenų rinkimo instrumentas buvo sudarytas remiantis sisteminės literatūros analizės metodu, identifikuojant stebimus latentinių kintamųjų pasireiškimus elementus:

- ✓ Dinaminio stabilumo elementus, identifikuojant savivaldybių pasirengimą reaguoti į krizes bei jų ir viešojo sektoriaus organizacijų bendradarbiavimo ryšius (atsparumo tyrimo planavimo/pasirengimo dimensija);
- ✓ Pozityvios adaptacijos elementus, identifikuojant savivaldybių gebėjimą krizių metu užtikrinti savo funkcijų vykdymą, t. y. valdžios tęstinumą ir būtiniausias paslaugas gyventojams (atsparumo tyrimo adaptavimosi dimensija);
- ✓ Unikali transformacijos elementus, identifikuojant savivaldybių krizių valdymo, vedančio prie kokybiškai naujo žinojimo, potencialą (atsparumo tyrimo patirtinio mokymosi dimensija);
- ✓ Skaitmeninio valdymo elementus, identifikuojant savivaldybės skaitmeninimo ir skaitmeninės valdžios procesus.

Tyrimo instrumentui išgryninti suorganizuotos diskusijos su: (a) Tyrėjų kompetencijų tinklo (RENET) ekspertais; (b) profesoriaus David Denyer komanda iš Cranfield universiteto dėl atsparumo ir skaitmeninio valdymo vertinimo metodikos.

Paraleliai buvo atliekamas žvalgomasis tyrimas (angl. *pilot research*) miesto, žiedinėje ir rajono savivaldybėje. Gautų išvalgų pagrindu koreguojamas tyrimo duomenų rinkimo instrumentas bei vertinimo metodika.

Tyrimo imtis. Tyrimo tikslinė imtis buvo 180 apklaustųjų iš 60 savivaldybių (po 3 asmenis, atstovaujančius kiekvieną savivaldybę). Atrankos kriterijus buvo, kad asmuo būtinai turėtų priklausyti vienai iš tikslinės grupės pogrupių:

- ✓ Meras ir/arba vicemeras;
- ✓ Administracijos direktorius ar jo deleguotas kompetencijų turintis asmuo;
- ✓ Tarybos opozicijos vadovas ar narys.

Iš viso tyrime sudalyvavo 204 apklaustųjų. Jie reprezentavo 60 savivaldybių. 7 savivaldybės iš 60ies nebuvo reprezentuotos pilnai (trūko vieno (šeši atvejai) arba dviejų (vienas atvejis) iš tikslinės grupės pogrupio reprezentavimo).

Tyrimo organizavimas. Tyrimas vyko 2024 m. kovo– rugsėjo mėnesiais. Tyrimo anketa buvo platinama tikslinei grupei elektroniniais paštais, kurie buvo skelbiami

viešai savivaldybių tinklalapiuose. Elektroniniame laiške buvo nurodomas anketos interaktyvi nuoroda. Taip pat siekiant paraginti sudalyvauti tyrime, tyrimo dalyviams buvo skambinta telefono numeriais, kurie buvo skelbiami viešai arba suteikiami susisiekus su savivaldybės atstovais.

Anketa buvo skaitmenizuota ir patalpinta MS Forms aplinkoje Mykolo Romerio universiteto serveryje, todėl buvo prieinama tik turint tikslią nuorodą į ją.

Tyrimo etika. Tyrimo dalyviai prieš pildydami anketa turėjo susipažinti su Informuoto sutikimo forma, kurioje buvo išsamiai pristatytas tyrimo tikslas bei privatumo politika.

Tyrimo dalyviams buvo garantuotas anonimiškumas ir konfidencialumas. Informacija apie tyrimo tikslinės grupės kontaktus yra naudojama tik tyrėjų grupės tyrimo tikslais, ji nėra atskleidžiama viešai ar tretiesiems asmenims.

Duomenys yra kaupiami Mykolo Romerio universiteto serveryje, jie yra prieinami tik tyrėjų grupei. Rezultatai pateikiami apibendrintai, todėl atskirų asmenų vertinimų negalima identifikuoti.

Tyrimo duomenų analizė. Tyrimo duomenims analizuoti naudojama SPSS programinė įranga. Duomenys analizuojami taikant aprašomosios statistikos metodą.

Savivaldybės tyrimo rezultatai ir jų paaiškinimas

Strategijos dimensija

Strategijos dimensijoje analizuojant, koks ***stabilaus atsparumo lygis*** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Vienas iš mūsų savivaldybės tikslų – turimais ištekliais užtikrinti veiklos stabilumą ir patikimumą krizės metu. II) Aiškiai nustatome taisykles kaip užtikrinti funkcijų vykdymą, leidžiame įsakymus ir pateikiame instrukcijas pagrindinių užduočių vykdymui, laukiamiems rezultatams ir jų valdymui, paskatų ar nuobaudų skyrimui. III) Mūsų savivaldybėje įprasta girdėti žodžius, kaip kad pastovumas, stabilumas, tęstinumo užtikrinimas.

Strategijos dimensijoje analizuojant, koks ***adaptyvaus atsparumo lygis*** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Vienas iš mūsų savivaldybės tikslų krizių metu – gebėti adaptuotis/prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, užtikrinant nenutrūkstamą veiklą. II) Krizes suvokiame kaip galimybę patobulinti veiklos kokybę, kad atitiktume pasikeitusias aplinkybes. III) Mūsų savivaldybėje įprasta girdėti žodžius, kaip kad adaptacija, transformacija, besimokanti savivaldybė.

Strategijos dimensijoje analizuojant, koks ***transformatyvaus atsparumo lygis*** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Vienas iš mūsų savivaldybės tikslų krizės metu – identifikuoti naujas veiklos galimybes/ metodus/ priemones. II) Krizių metu, ieškome galimybių vykdyti veiklą kitaip nei iki šiol, naujų funkcijų vykdymo formatų. III) Mūsų savivaldybėje įprasta girdėti žodžius, kaip kad scenarijų testavimas, mokymasis iš klaidų, įvairovės užtikrinimas.

Strategijos dimensijoje analizuojant, koks ***skaitmeninio nuoseklumo lygis*** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Mūsų savivaldybėje skaitmeninis valdymas vyksta palaipsniui pagal numatytus planus, o krizių metu – maksimaliai panaudojant turimus išteklius. II) Skaitmeninis valdymas mums padeda pasiruošti krizių prevencijai, užtikrinti kontrolę ir išsaugoti turimus pajėgumus (pvz., veiklos kokybės lygį). III) Mūsų

savivaldybėje skaitmeninis valdymas užtikrinamas naudojantis turimais informacinių komunikacinių technologijų (toliau – IKT) įrankiais, kurie užtikrina veiklos tęstinumą, stabilumą, mažina rizikas ir pažeidžiamumą.

Strategijos dimensijoje analizuojant, koks **skaitmeninės adaptacijos lygis** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Mūsų savivaldybėje skaitmeninis valdymas vyksta nuolat ieškant naujų išteklių ir galimybių. II) Krizes suvokiame kaip galimybę panaudoti papildomus skaitmeninius įrankius ar kanalus, palaikančius veiklos kokybę (greitį, prieinamumą, skaidrumą ir pan.). III) Mūsų savivaldybėje akcentuojamas skaitmeninio valdymo poreikis, būtinybė bendradarbiauti kuriant naujus skaitmeninius sprendimus, atliepiančius naujas situacijas bei poreikius.

Strategijos dimensijoje analizuojant, koks **skaitmeninės transformacijos lygis** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Vienas iš svarbiausių skaitmeninio valdymo tikslų krizių metu mūsų savivaldybėje – gebėjimas orientuotis į skaitmenines inovacijas, ateities numatymą, veržlumą, skaitmeninius pokyčius ir pažangą. II) Krizių metu ieškome galimybių užtikrinti tęstinę veiklą, jų kokybę ir skaitmeninį prieinamumą tapdami skaitmeninių pokyčių lyderiais. III) Mūsų savivaldybės skaitmeninio valdymo plėtros tikslai yra diegti naujus administracinių paslaugų teikimo modelius, paremtus skaitmeninėmis technologijomis, didinti veiklos veiksmingumą per IKT priemones, atliepti naujausias skaitmenines tendencijas.

Darbuotojų dimensija

Darbuotojų dimensijoje analizuojant, koks **stabilaus atsparumo lygis** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Mūsų darbuotojai laikosi numatytų strateginių tikslų, yra nuoseklūs vykdydami veiklą. II) Darbuotojai deda pastangas, kad išvengtų įvairaus pobūdžio krizių. III) Darbuotojai atnaujina žinias pagal vadovybės parengtą planą.

Darbuotojų dimensijoje analizuojant, koks **adaptyvaus atsparumo lygis** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Mūsų darbuotojai mokosi iš įgytos patirties, ją integruoja į kasdienę veiklą, atliepdami besikeičiančią situaciją. Sprendimus priima remiantis

atnaujintomis žiniomis. II) Darbuotojai yra skatinami (metiniai vertinimai, pareigų kėlimas, apdovanojimai, padėkos) analizuoti ką daro gerai, kas gali būti kitaip ir kaip įgytą patirtį ir žinias galėtų integruoti į tolesnę veiklą. III) Darbuotojams informavus tiesioginius vadovus apie tai, kokių įgūdžių jiems trūksta, mokymai yra suteikiami.

Darbuotojų dimensijoje analizuojant, koks **transformatyvaus atsparumo lygis** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Mūsų darbuotojai priima sprendimus pasitelkdami patirtį ir intuiciją. II) Darbuotojai nebijo darbo eigoje klysti, nes žino, kad klaidos gali pasitarnauti kaip vertingas žinių šaltinis, atveriantis galimybes inicijuoti veiklos vykdymą kitaip nei iki šiolei. III) Savivaldybėje turime savireguliuojančių komandų (darbuotojai autonomiškai savo kompetencijos ribose priima sprendimus, kuria trumpalaikius veiklos planus, nustato jų įgyvendinimo būdus ir teikia siūlymus dėl veiklos kokybės tobulinimo).

Darbuotojų dimensijoje analizuojant, koks **skaitmeninio nuoseklumo lygis** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Mūsų savivaldybės darbuotojai geba naudotis skaitmeniniais įrankiais, oficialiais savivaldybės IKT kanalais. II) Vadovams yra svarbus skaitmeninės veiklos stabilumas ir palaikymas, jie naudoja oficialius savivaldybės IKT kanalus ir įrankius bei kontroliuoja, kaip darbuotojai tuo naudojasi. III) Reaguojant į krizes, organizuojame mokymus ar konsultacijas darbuotojų skaitmeninio žinių ir įgūdžių atnaujinimui.

Darbuotojų dimensijoje analizuojant, koks **skaitmeninės adaptacijos lygis** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Mūsų savivaldybės darbuotojai turi gerus skaitmeninių įrankių naudojimo įgūdžius, geba greitai prisitaikyti prie naujų IKT įrankių ir kanalų, siekdami veiklos efektyvumo patys inicijuoja papildomų skaitmeninių įrankių naudojimą. II) Vadovams svarbus skaitmeninės veiklos progresas, jie skatina skaitmeninio valdymo pokyčius ir ieško naujų galimybių, patys naudoja ir suteikia laisvės darbuotojams naudoti įvairius IKT kanalus ir įrankius. III) Siekdami adaptuotis prie besikeičiančios aplinkos, skatiname darbuotojus nuolat atnaujinti skaitmeninio žinias ir įgūdžius, kurti ir diegti naujas IKT sistemas, kanalus ir įrankius, reikalingus veiklos efektyvumui.

Darbuotojų dimensijoje analizuojant, koks **skaitmeninės transformacijos lygis** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis

teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Mūsų savivaldybės darbuotojai priima sprendimus naudodamiesi ankstesne skaitmeninio valdymo patirtimi, pasitiki komanda ir sutelkia kolektyvines žinias, kad išspręstų kilusias problemas panaudodami skaitmenines priemones. II) Darbo proceso metu atsižvelgiame į pokyčius aplinkoje, kurie vertinami kaip galimybė augti, esame pasirengę netradiciškai mąstyti ir veikti skaitmeninėje erdvėje (pvz., naudoti dirbtinį intelektą rengdami projektus). III) Savivaldybės vadovai ir IKT specialistai dirba kartu kaip partneriai, diskutuoja, skatina ir palaiko naujas skaitmeninio valdymo iniciatyvas, suteikia daugiau laisvės darbuotojams veikti, geranoriškai pataria darbuotojams kilusiais klausimais.

Procesų dimensija

Procesų dimensijoje analizuojant, koks ***stabilus atsparumo lygis*** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Strategiją įgyvendiname planuodami ir vykdydami darbuotojo kontrolę, kiekvienam individualiai atsiskaitant už atliktą darbą tiesioginiams vadovams. II) Kokybiškas veiklos procesų valdymas užtikrinamas per hierarchinę struktūrą, pasitelkiant nuolatinę kontrolę ir auditą, identifikuojant nuokrypius nuo standarto. III) Krizių metu skubame suvaldyti situaciją ir kaip galima greičiau atstatyti įprastą rutiną, kuria dirbome iki krizės.

Procesų dimensijoje analizuojant, koks ***adaptyvus atsparumo lygis*** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Įgyvendindami strategijoje nustatytas priemones darbuotojai teikia siūlymus, kaip būtų galima jas įgyvendinti geriau. II) Nors mūsų organizacijoje vyrauja formali valdymo tvarka, didžioji dalis projektų įgyvendinami komandose, į kurias įtraukiami reikiamų kompetencijų darbuotojai iš skirtingų skyrių/padalinių. III) Krizių metu ieškome sprendimų kaip suvaldyti situaciją ir adaptuotis prie pasikeitusių aplinkybių.

Procesų dimensijoje analizuojant, koks ***transformatyvus atsparumo lygis*** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Mūsų savivaldybėje reguliariai imituojami incidentai, kad ugdytų darbuotojų gebėjimą veikti krizių metu (pvz. užduotys vykdomos mažesniais nei įprastai ištekliais, darbuotojai rotuojami atlikti kitas, nei jų įprastinės funkcijas, dirbtinai integruojamos klaidos ir stebima, ar darbuotojai jas pastebi ir kaip reaguoja). II) Nors mūsų organizacijoje egzistuoja formali valdymo struktūra, siekiame atskirti

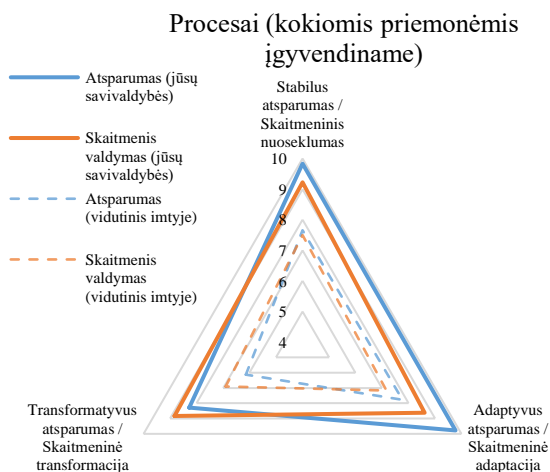
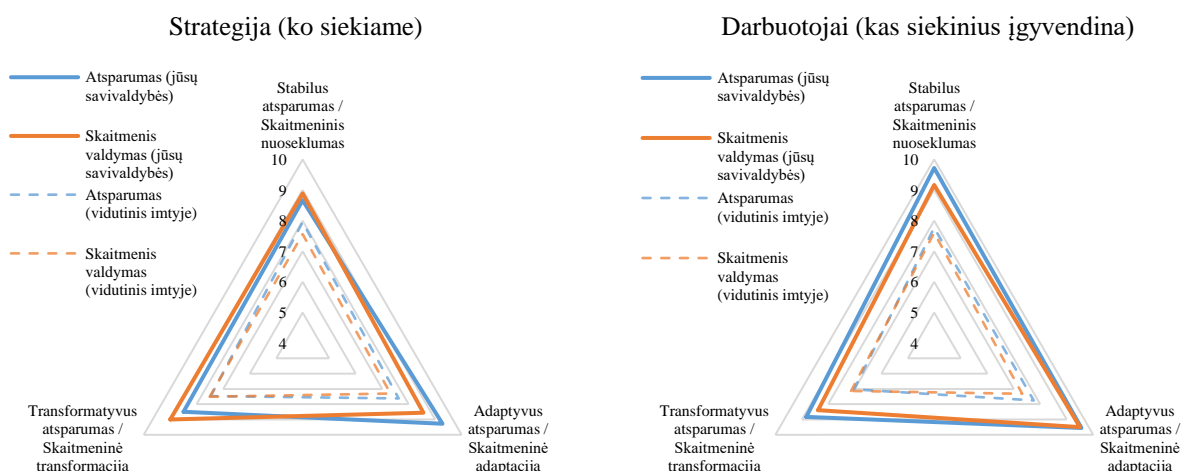
skirtingų skyrių ar departamentų veiklas, kad krizė viename padalinyje nepaveiktų kitų. III) Bendradarbiaujame su kitomis organizacijomis krizių suvaldymo klausimais. Žinome, kur ir kokios pagalbos galime sulaukti ir kokią pagalbą galime suteikti patys.

Procesų dimensijoje analizuojant, koks **skaitmeninio nuoseklumo lygis** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Mūsų savivaldybėje skaitmeninis valdymas vyksta aiškiai planuojant darbus, projektuojant veiksmus ir atliekant darbuotojų priežiūrą. II) Krizės metu, siekiame užtikrinti veiklos stabilumą ir nepertraukiamumą, naudojames jau turimais IKT kanalais ir įrankiais. III) Naudojame skaitmenines priemones užtikrinti kokybišką procesų valdymą krizės metu.

Procesų dimensijoje analizuojant, koks **skaitmeninės adaptacijos lygis** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Įtraukiame savo darbuotojus į organizacijos skaitmeninio valdymo plėtros tikslų ir uždavinių nustatymą, įgyvendinamų veiklų aptarimą. II) Nors mūsų savivaldybėje vyrauja standartiniai IKT įrankiai ir kanalai, skatiname darbuotojų skaitmenines iniciatyvas, padedančias krizių metu prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir poreikių. III) Krizių metu išliekame optimistiški, kūrybiški, dirbame komandose ir teikiame siūlymus naujoms skaitmeninėms praktikoms, jas išbandome ir mokomės iš klaidų.

Procesų dimensijoje analizuojant, koks **skaitmeninės transformacijos lygis** yra pasiektas savivaldybėje, buvo atsižvelgta į tai, kaip respondentai sutinka su trimis teiginiais (buvo naudojama dešimties balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 10 balų, kad respondentas visiškai pritaria teiginiui): I) Mūsų savivaldybėje nuolat vyksta diskusijos apie skaitmeninę transformaciją, kad krizių metu būtume pasirengę reaguoti, veikti ir teikti novatoriškus siūlymus. II) Dėl skaitmenizacijos procesų, vykstančių mūsų savivaldybėje, transformuojasi organizacijos struktūra ir kultūra, kinta vadovavimo praktikos (pvz. vadovaujama naudojant IKT įrankius ir kanalus), atsiranda darbo formų ir vietos lankstumas. III) Atnaujindami skaitmenines technologijas, orientuojamės į pilietį kaip į klientą; teikiame elektronines paslaugas per Elektroninės valdžios vartus ar pan., diegiame vartotojui draugiškus įrankius, skaitmenines priemones pritaikome individualizuotoms paslaugoms teikti.

Savivaldybės Atsparumo ir Skaitmeninio valdymo situacijos pristatymas



1. Savivaldybės atsparumo ir skaitmeninio valdymo lygių įvertinimas kitų savivaldybių kontekste

Strategijos dimensija

- Stabilus atsparumas:** savivaldybės balas yra **8,67**, o vidutinis balas imtyje **7,95** su 95% pasikliautinu intervalu (**7,71; 8,19**). Kadangi savivaldybės balas yra aukštesnis už viršutinę intervalo ribą **8,19**, tai rodo, kad savivaldybės situacija yra **geresnė nei vidutiniškai** kitose savivaldybėse.

- **Adaptivus atsparumas:** savivaldybės balas **9,28**, vidutinis balas **7,62** su intervalu (**7,38; 7,88**). Kadangi balas yra aukštesnis už viršutinę intervalo ribą **7,88**, situacija taip pat yra **geresnė nei vidutiniškai**.
- **Transformatyvus atsparumas:** savivaldybės balas **8,50**, vidutinis balas **7,47** su intervalu (**7,23; 7,74**). Savivaldybės balas viršija viršutinę intervalo ribą **7,74**, todėl situacija yra **geresnė nei vidutiniškai**.
- **Skaitmeninis nuoseklumas:** savivaldybės balas **8,89**, vidutinis balas **7,56** su intervalu (**7,32; 7,81**). Kadangi balas yra aukštesnis už viršutinę intervalo ribą **7,81**, situacija yra **geresnė nei vidutiniškai**.
- **Skaitmeninė adaptacija:** savivaldybės balas **8,56**, vidutinis balas **7,31** su intervalu (**7,01; 7,60**). Savivaldybės balas aukštesnis už viršutinę intervalo ribą **7,60**, rodo **geresnę nei vidutiniškai** situaciją.
- **Skaitmeninė transformacija:** savivaldybės balas **9,00**, vidutinis balas **7,51** su intervalu (**7,22; 7,80**). Balas viršija viršutinę intervalo ribą **7,80**, todėl situacija yra **geresnė nei vidutiniškai**.

Darbuotojų dimensija

- **Stabilus atsparumas:** savivaldybės balas **9,72**, vidutinis balas **7,77** su intervalu (**7,52; 8,01**). Kadangi balas aukštesnis už viršutinę intervalo ribą **8,01**, situacija yra **geresnė nei vidutiniškai**.
- **Adaptivus atsparumas:** savivaldybės balas **9,56**, vidutinis balas **7,75** su intervalu (**7,49; 8,02**). Balas viršija viršutinę intervalo ribą **8,02**, todėl situacija yra **geresnė nei vidutiniškai**.
- **Transformatyvus atsparumas:** savivaldybės balas **8,83**, vidutinis balas **7,03** su intervalu (**6,75; 7,32**). Kadangi balas aukštesnis už viršutinę intervalo ribą **7,32**, situacija yra **geresnė nei vidutiniškai**.
- **Skaitmeninis nuoseklumas:** savivaldybės balas **9,17**, vidutinis balas **7,60** su intervalu (**7,35; 7,86**). Balas viršija viršutinę intervalo ribą **7,86**, rodo **geresnę nei vidutiniškai** situaciją.
- **Skaitmeninė adaptacija:** savivaldybės balas **9,50**, vidutinis balas **7,32** su intervalu (**7,03; 7,62**). Savivaldybės balas aukštesnis už viršutinę intervalo ribą **7,62**, todėl situacija yra **geresnė nei vidutiniškai**.
- **Skaitmeninė transformacija:** savivaldybės balas **8,39**, vidutinis balas **7,14** su intervalu (**6,87; 7,43**). Kadangi balas viršija viršutinę intervalo ribą **7,43**, situacija yra **geresnė nei vidutiniškai**.

Procesų dimensija

- **Stabilus atsparumas:** savivaldybės balas **9,83**, vidutinis balas **7,65** su intervalu **(7,38; 7,93)**. Balas aukštesnis už viršutinę intervalo ribą **7,93**, todėl situacija yra **geresnė nei vidutiniškai**.
- **Adaptivus atsparumas:** savivaldybės balas **9,78**, vidutinis balas **7,77** su intervalu **(7,50; 8,05)**. Kadangi balas viršija viršutinę intervalo ribą **8,05**, situacija yra **geresnė nei vidutiniškai**.
- **Transformyvus atsparumas:** savivaldybės balas **8,28**, vidutinis balas **6,14** su intervalu **(5,82; 6,44)**. Balas aukštesnis už viršutinę intervalo ribą **6,44**, rodo **geresnę nei vidutiniškai** situaciją.
- **Skaitmeninis nuoseklumas:** savivaldybės balas **9,22**, vidutinis balas **7,50** su intervalu **(7,25; 7,76)**. Balas viršija viršutinę intervalo ribą **7,76**, todėl situacija yra **geresnė nei vidutiniškai**.
- **Skaitmeninė adaptacija:** savivaldybės balas **8,61**, vidutinis balas **7,17** su intervalu **(6,90; 7,44)**. Kadangi balas aukštesnis už viršutinę intervalo ribą **7,44**, situacija yra **geresnė nei vidutiniškai**.
- **Skaitmeninė transformacija:** savivaldybės balas **8,83**, vidutinis balas **6,90** su intervalu **(6,59; 7,22)**. Balas viršija viršutinę intervalo ribą **7,22**, rodo **geresnę nei vidutiniškai** situaciją.

Išvada: Savivaldybė visose trijose dimensijose ir visuose atsparumo bei skaitmeninio valdymo tipuose pasiekė **aukštesnius nei vidutiniškai** rezultatus, rodančius, kad savivaldybė yra **stipri ir pranoksta vidutinę situaciją** kitose savivaldybėse.

2. Savivaldybės Strategijos, Darbuotojų ir Procesų dimensijų balų palyginimas skirtinguose Atsparumo ir Skaitmeninio valdymo tipuose

Atsparumo tipai

- **Stabilus atsparumas:**
 - **Strategija:** 8,67
 - **Darbuotojai:** 9,72
 - **Procesai:** 9,83

Balai yra **labai aukšti**, tačiau matomas didesnis dėmesys **Procesų** ir **Darbuotojų** dimensijoms, rodo, kad savivaldybė ne tik planuoja strategijas, bet ir sėkmingai jas įgyvendina per darbuotojus ir procesus.

- **Adaptivus atsparumas:**
 - **Strategija:** 9,28
 - **Darbuotojai:** 9,56

- **Procesai:** 9,78

Balai yra **labai aukšti ir subalansuoti**, rodo, kad savivaldybė skiria vienodą dėmesį strateginiam planavimui, darbuotojų ugdymui ir procesų tobulinimui adaptyvaus atsparumo srityje.

- **Transformatyvus atsparumas:**

- **Strategija:** 8,50
- **Darbuotojai:** 8,83
- **Procesai:** 8,28

Nors balai yra **aukšti**, matomas šiek tiek mažesnis dėmesys **Procesų dimensijai**, nurodant, kad gali būti skiriama daugiau dėmesio procesų vystymui transformatyvaus atsparumo srityje.

Skaitmeninio valdymo tipai

- **Skaitmeninis nuoseklumas:**

- **Strategija:** 8,89
- **Darbuotojai:** 9,17
- **Procesai:** 9,22

Balai yra **labai aukšti ir subalansuoti**, rodo, kad savivaldybė nuosekliai vysto skaitmeninį valdymą visose dimensijose.

- **Skaitmeninė adaptacija:**

- **Strategija:** 8,56
- **Darbuotojai:** 9,50
- **Procesai:** 8,61

Darbuotojų dimensijoje balas yra aukščiausias, rodo, kad savivaldybė ypatingą dėmesį skiria darbuotojų gebėjimų ugdymui skaitmeninės adaptacijos srityje. **Procesų dimensijoje** balas šiek tiek žemesnis, nurodant galimybę stiprinti procesus.

- **Skaitmeninė transformacija:**

- **Strategija:** 9,00
- **Darbuotojai:** 8,39
- **Procesai:** 8,83

Strategijos dimensijoje balas aukščiausias, rodo stiprą strateginį planavimą skaitmeninės transformacijos srityje. **Darbuotojų dimensijoje** balas šiek tiek žemesnis, nurodant, kad gali būti skiriama daugiau dėmesio darbuotojų ugdymui.

Išvada: Savivaldybės pastangos yra **subalansuotos**, tačiau yra sričių, kuriose galima skirti daugiau dėmesio, ypač **Procesų dimensijoje** transformatyvaus atsparumo ir **Darbuotojų dimensijoje** skaitmeninės transformacijos srityse.

3. Savivaldybės pasiekimų palyginimas vystant atsparumą ar skaitmeninį valdymą skirtingose dimensijose

Strategijos dimensija

- **Atsparumo tipų vidurkis:** $(8,67 + 9,28 + 8,50) / 3 \approx 8,82$
- **Skaitmeninio valdymo tipų vidurkis:** $(8,89 + 8,56 + 9,00) / 3 \approx 8,82$

Savivaldybė **Strategijos dimensijoje** yra **vienodai** pasiekusi vystydama tiek atsparumą, tiek skaitmeninį valdymą.

Darbuotojų dimensija

- **Atsparumo tipų vidurkis:** $(9,72 + 9,56 + 8,83) / 3 \approx 9,37$
- **Skaitmeninio valdymo tipų vidurkis:** $(9,17 + 9,50 + 8,39) / 3 \approx 9,02$

Savivaldybė **Darbuotojų dimensijoje** yra šiek tiek daugiau pasiekusi vystydama atsparumą.

Procesų dimensija

- **Atsparumo tipų vidurkis:** $(9,83 + 9,78 + 8,28) / 3 \approx 9,30$
- **Skaitmeninio valdymo tipų vidurkis:** $(9,22 + 8,61 + 8,83) / 3 \approx 8,89$

Savivaldybė **Procesų dimensijoje** taip pat yra daugiau pasiekusi vystydama atsparumą.

Išvada: Savivaldybė yra daugiau pasiekusi vystydama **atsparumą Darbuotojų ir Procesų dimensijose**, o **Strategijos dimensijoje** pasiekimai yra vienodi.

4. Stipriausiai ir silpniausiai išvystyti Atsparumo ir Skaitmeninio valdymo tipai

Atsparumo tipai

- **Stipriausiai išvystytas: Adaptyvus atsparumas** su vidurkiu apie **9,54** (Strategija: 9,28; Darbuotojai: 9,56; Procesai: 9,78). Tai rodo, kad savivaldybė yra labai gerai pasirengusi prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių.

- **Silpniausiai išvystytas: Transformatyvus atsparumas** su vidurkiu apie **8,54** (Strategija: 8,50; Darbuotojai: 8,83; Procesai: 8,28). Nors balai yra aukšti, jie žemesni nei kituose atsparumo tipuose, nurodant galimybę tobulėti.

Skaitmeninio valdymo tipai

- **Stipriausiai išvystytas: Skaitmeninis nuoseklumas** su vidurkiu apie **9,09** (Strategija: 8,89; Darbuotojai: 9,17; Procesai: 9,22). Tai rodo stiprų pagrindinių skaitmeninio valdymo aspektų įgyvendinimą.
- **Silpniausiai išvystytas: Skaitmeninė adaptacija** su vidurkiu apie **8,89** (Strategija: 8,56; Darbuotojai: 9,50; Procesai: 8,61). Nors pasiekimai aukšti, yra galimybių tobulinti procesus.

Išvada: Savivaldybė stipriausiai išvystė **Adaptyvųjų atsparumą** ir **Skaitmeninį nuoseklumą**, o silpniausiai – **Transformatyvųjų atsparumą** ir **Skaitmeninę adaptaciją**, tačiau net ir šiose srityse pasiekimai yra aukšti.

Paaškinimas apie Atsparumo ir Skaitmeninio valdymo tipų tarpusavio ryšį

Norint pasiekti ilgalaikį organizacinį atsparumą, svarbu nuosekliai vystyti visus atsparumo tipus. Savivaldybė turi stiprų stabilų ir adaptyvųjų atsparumo lygius, sudarančius tvirtą pagrindą transformatyvaus atsparumo vystymui. Kadangi transformatyvaus atsparumo balai yra šiek tiek žemesni, rekomenduojama skirti daugiau dėmesio procesų tobulinimui ir inovacijų skatinimui.

Skaitmeninio valdymo srityje savivaldybė stipriai išvystė skaitmeninį nuoseklumą, suteikiantį pagrindą skaitmeninės adaptacijos ir transformacijos vystymui. Skaitmeninės adaptacijos srityje, ypač procesų dimensijoje, galima skirti daugiau dėmesio tobulinimui, siekiant efektyviau prisitaikyti prie technologinių pokyčių.

Rekomendacijos

1. Stiprinti transformatyvųjų atsparumą, ypač Procesų dimensijoje:

- Skatinti inovacijų diegimą ir procesų lankstumą, leidžiant darbuotojams eksperimentuoti ir mokytis iš klaidų.
- Organizuoti simuliacijas ir mokymus, ugdančius gebėjimą veikti neapibrėžtumo sąlygomis.

2. Tobulinti skaitmeninės adaptacijos procesus:

- Įtraukti darbuotojus į naujų skaitmeninių sprendimų paiešką ir diegimą.
- Užtikrinti, kad procesai būtų lankstūs ir greitai prisitaikantys prie naujų technologijų.

3. Išlaikyti aukštus pasiekimus stabilaus ir adaptyvaus atsparumo bei skaitmeninio nuoseklumo srityse:

- Tęsti sėkmingas strategijas ir darbuotojų ugdymo programas.
- Nuolat vertinti ir tobulinti procesus, siekiant išlaikyti aukštą efektyvumo lygį.

4. Integruoti atsparumo ir skaitmeninio valdymo iniciatyvas:

- Naudoti skaitmenines technologijas atsparumo didinimui, pavyzdžiui, krizių valdymo sistemoms.
- Skatinti organizacinę kultūrą, kuri palaiko inovacijas ir nuolatinį mokymąsi.

Galutinė išvada

Savivaldybė demonstruoja aukštus rezultatus tiek atsparumo, tiek skaitmeninio valdymo srityse, pranokdama vidutinę kitų savivaldybių situaciją. Ypač stiprūs yra adaptyvus atsparumas ir skaitmeninis nuoseklumas, rodo savivaldybės gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir efektyviai naudoti skaitmenines technologijas. Siekiant dar labiau pagerinti rezultatus, rekomenduojama skirti daugiau dėmesio transformatyvaus atsparumo ir skaitmeninės adaptacijos procesų tobulinimui, integruojant inovacijas ir lankstumą į organizacijos veiklą. Subalansuotos pastangos visuose lygmenyse leis savivaldybei ne tik efektyviai reaguoti į krizes, bet ir aktyviai inicijuoti naujoves, didinant veiklos efektyvumą ir paslaugų kokybę gyventojams.