



# **Viešojo valdymo agentūros 2025 metų veiklos ataskaita**

**2026**

# Turinys

VADOVO PRANEŠIMAS.....	2
I SKYRIUS Veiklos tikslų įgyvendinimas .....	3
II SKYRIUS Programų įgyvendinimas .....	5
01-001 programa „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO IR VASLTYBĖS TARNYBOS TOBULINIMAS“ ..	5
01-002 programa „VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS VALDYMO PROGRAMA“ .....	13

## VADOVO PRANEŠIMAS

Kviečiu susipažinti su Viešojo valdymo agentūros (VVA) 2025 metų veiklos ataskaita. Tai buvo laikotarpis, kai ir toliau kryptingai stiprinome įstaigų vadovų atranką ir ugdymą, stiprinome personalo valdymo standartus ir metodikas bei modernizavome skaitmeninius sprendimus, kurie sudaro pagrindą duomenimis grįstam valdymui valstybės mastu. Mūsų misija išlieka nepakitusi – mes dirbame tam, kad viešojo valdymo sektorius būtų rezultatyvus, juo pasitikėtų visuomenė ir čia būtų gera dirbti.

2025 m. išlikome stipria centralizuotos įstaigų vadovų atrankų sistemos ašimi. Konkursų patrauklumas augo trečius metus iš eilės — kandidatų skaičius nuosekliai didėjo, o sėkmingų konkursų dalis pasiekė 100 proc. Tikslinė pretendentų paieška ir išplėsti viešinimo kanalai davė apčiuopiamą rezultatą: į valstybės tarnybą ateina vis daugiau pasirengusių vadovų, o institucijos gali laiku užpildyti kritines vadovų pozicijas.

Tęsėme aukštesniųjų vadovų kompetencijų stiprinimą — „Lyderystės akademijos“, mentorystės programa, individualūs ugdymo planai ir naujos e-mokymų programos sudarė prielaidas nuosekliai stiprinti viešojo sektoriaus lyderių profesionalumą. Už šias pastangas VVA įvertinta ISM universiteto apdovanojimu „Ultimate Learner 2025“.

2025 m. buvo sukurta Viešojo sektoriaus darbuotojų registras, t. y. nauja centrinė duomenų bazė – kertinis žingsnis duomenimis grįstam personalo valdymui. Šis išskirtinai didelio detalumo duomenų pagrindas leidžia atlikti giluminę žmogiškųjų išteklių ir darbo užmokesčio analizę. Sukurti standartizuoti duomenų rinkiniai — darbo užmokesčio ir žmogiškųjų išteklių analizei — suteikė viešosios politikos formuotojams reikalingus įrankius, skirtus priimti sprendimus, remiantis tiksliais duomenimis. 2025 m. atliktas sisteminis darbo užmokesčio tendencijų vertinimas pagal asignavimų valdytojus, pareigybių kategorijas ir planuojamus minimalios mėnesinės algos bei koeficientų pokyčius tapo svarbiu įrankiu valstybės biudžeto planavimui.

2025 m. atlikome EBPO rekomenduojamos valdysenos rodiklių sistemos peržiūrą ir parengėme pirmąjį visos valstybės valdysenos rodiklių rinkinį. Parengta Gerojo valdymo principų diegimo koncepcija padėjo metodinį pagrindą link susitarimo, ką laikome gerai valdoma ir efektyvia viešojo valdymo organizacija.

Vienas svarbiausių metų sprendimų — procesinio valdymo diegimo pradžia. 2025 m. sudaryta pirma VVA procesų žemėlapių versija, nustatyti procesų tipai ir hierarchija, peržiūrėti bei atnaujinti penki esminiai procesai. Toks metodologinis pagrindas yra būtinas siekiant nuo 2026 m. matuoti veiklos efektyvumą objektyviai ir skaidriai ir gerinti VVA teikiamų paslaugų kokybę.

2025 m. rezultatai rodo, kad VVA užtikrintai juda link ambicijos tapti patikimu kompetencijų ir sprendimų centru žmogiškųjų išteklių, lyderystės, darbo užmokesčio ir valdysenos srityse. Tačiau tam būtinas nuolatinis mūsų profesionalumo augimas. Todėl 2026 m. prioritetai išliks aiškūs: duomenų kokybės stiprinimas, skaitmeninių sprendimų diegimas ir pasirengimas Skaidraus atlygio direktyvos nuostatų įgyvendinimui – Darbo apmokėjimo sistemų peržiūros metodinis palaikymas.

Dėkoju visiems VVA darbuotojams ir partneriams už bendradarbiavimą. Tik bendromis pastangomis kuriame atviresnį, efektyvesnį ir profesionalų viešąjį sektorių.

Nuoširdžiai

Ana Selčinskienė, Viešojo valdymo agentūros direktorė

## I SKYRIUS VEIKLOS TIKSLŲ ĮGYVENDINIMAS

Viešojo valdymo agentūra 2025 m. vykdė dvi programas:

1. Funkcijų vykdymo – „Viešojo administravimo ir valstybės tarnybos tobulinimas“ (01-001);
2. Valdymo – „Viešojo valdymo agentūros valdymas“ (01-002).

**1 lentelė.** Programos ir jų veiklos tikslai:

Programa	Tikslas
01-001 Viešojo administravimo ir valstybės tarnybos tobulinimas	Pagal kompetenciją dalyvauti formuojant ir įgyvendinti valstybės politiką viešojo administravimo ir valstybės tarnybos, biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų, kurių savininkė ar dalininkė, turinti daugiau negu 1/2 balsų visuotiniame dalininkų susirinkime, yra valstybė ar savivaldybė, srityse, sudarant sąlygas viešojo sektoriaus institucijoms ir įstaigoms veikti efektyviau, tobulinant žmoniškųjų išteklių valdymą ir plėtojant pažangią valdyseną
01-002 Viešojo valdymo agentūros valdymas	Užtikrinti Viešojo valdymo agentūros veiklą

**2 lentelė.** Programos ir 2025 m. asignavimų panaudojimas

Programos kodas	Programos pavadinimas	Asignavimai (tūkst. Eur.)		
		Planas (įskaitant patikslinimus)	Vykdymas	Plano įvykdymo proc.
01-001	Viešojo administravimo ir valstybės tarnybos tobulinimas	861	456,8	53,1
01-002	Viešojo valdymo agentūros valdymo programa	2 368	2 300	97,1

Viešojo administravimo ir valstybės tarnybos tobulinimo programoje 2025 m. sutaupymai susidarė dėl to, kad įgyvendinant Pasirengimo pirmininkauti ES Tarybai 2027 m. mokymų programą buvo pasinaudota Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės (RRF) lėšomis sukurtomis strateginių kompetencijų ugdymo priemonėmis.

Viešojo valdymo agentūros valdymo programoje 2025 m. sutaupymai susidarė dėl to, kad Viešojo sektoriaus darbuotojų registro informacinė sistema buvo vystoma, vykdant RRF lėšomis finansuojamą projektą „Pažangios viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių valdymo informacinės sistemos sukūrimas ir įdiegimas“.

Pasiektai veiklos tikslų pažangai matuoti ir vertinti buvo numatyti trys poveikio rodikliai.

**3 lentelė. Tikslų poveikio rodikliai**

Poveikio rodiklis (matavimo vienetai)	Pradinė poveikio rodiklio reikšmė (metai)	Faktinės poveikio rodiklio reikšmės			Siektina poveikio rodiklio reikšmė (n metai)
		2023 metai	2024 metai	2025 metai	
Vadovavimo gebėjimų indeksas, balais	67 (2024)	-	67	-	<sup>1</sup>
Neužimta valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovų pareigybių dalis, ne daugiau kaip, proc.	ND <sup>2</sup>	ND	ND	1,56	-
Darbuotojų įsitraukimo indeksas, proc.	75,6 (2024)	-	75,6	-	76 <sup>3</sup>

Atsižvelgiant į tai, kad vadovavimo gebėjimų indeksas ir darbuotojų įsitraukimo indeksas apskaičiuojami remiantis kas dvejus metus Vidaus reikalų ministerijos atliekamu Viešojo valdymo sektoriaus darbuotojų motyvacijos, įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu tyrimu, o pastarasis buvo atliktas 2024 m., šių poveikio rodiklių reikšmės 2025 m. nebuvo matuojamos.

Pradėta skaičiuoti rodiklio „Neužimta valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovų pareigybių dalis, ne daugiau kaip, proc.“ pradinė reikšmė sudarė 1,56 proc. Iš 165 į skaičiavimo imtį patekusių įstaigų vadovų – valstybės tarnautojų – pareigybių tik viena buvo neužimta ilgiau nei 6 mėnesius. Ši situacija susidarė ne dėl atrankų proceso trūkumų, o dėl nepavykusio dviejų įstaigų sujungimo, dėl kurio pareigybė laikinai negalėjo būti užimta.

Taip pat svarbu paminėti dar vieną rodiklį – vidutinį laikotarpį, kai įstaiga neturi nuolatinio vadovo. 2025 m. fiksuotas reikšmingas pagerėjimas: vidutinė neužimtos vadovo pareigybės trukmė sumažėjo iki 168 dienų, kai 2024 m. ji siekė 248 dienas, o 2023 m. – net 329 dienas. Šis pokytis rodo, kad VVA vykdomas centralizuotas įstaigų vadovų konkursų organizavimas prisideda ne tik prie savalaikio konkursų vykdymo, bet ir prie gerėjančios viešojo sektoriaus kaip darbdavio reputacijos.

<sup>1</sup> Rodiklis matuojamas kartą per dvejus metus

<sup>2</sup> Rodiklis pradėtas matuoti 2025 m.

<sup>3</sup> Rodiklis matuojamas kartą per dvejus metus

## II SKYRIUS PROGRAMŲ ĮGYVENDINIMAS

### 01-001 PROGRAMA „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO IR VALSTYBĖS TARNYBOS TOBULINIMAS“

**01-001-11-01 TĘSTINĖS VEIKLOS UŽDAVINYS:** „Įgyvendinti valstybės politiką viešojo administravimo ir valstybės tarnybos srityse, dalyvauti tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymą“

**Rodiklis E-01-001-11-01-01** „Respondentų, teigiamai vertinančių VVA veiklą, dalis, proc.“

2025 m. Viešojo valdymo agentūra kartu su UAB „Mercuri International“ antrus metus iš eilės atliko pasitenkinimo VVA teikiamomis paslaugomis tyrimą. Tyrime dalyvavo 383 valstybės ir savivaldybių įstaigos. Respondentų aktyvumas siekė 35 proc. (2024 m. – 44 proc.). Šių metų tyrimas pirmą kartą buvo papildytas Elektroninių VVA paslaugų vertinimu.

Bendrojo pasitenkinimo VVA teikiamomis paslaugomis rodiklio – tai yra respondentų, VVA veiklą įvertinusių teigiamai ir labai gerai (7–10 balais) – siektina reikšmė buvo 90 proc. 2025 m. pasiekta 86,9 proc. (2024 m. – 89,7 proc.). Rodiklio nepavyko pasiekti dėl vidutiniškai įvertintų elektroninių paslaugų ir šiek tiek sumažėjusio konkursų organizavimo vertinimo.

#### 4 lentelė. Pasitenkinimas VVA teikiamomis paslaugomis 2024-2025 m.

Tyrimo sritis	Teigiamai ir labai gerai (7-10) vertinančiųjų procentas 2024	Teigiamai ir labai gerai (7-10) vertinančiųjų procentas 2025
VVA klientų aptarnavimas (susisiekimas, pilnos informacijos suteikimas, mandagumas, ekspertiškumas, klausimų sprendimo laikas, pažadų laikymasis)	84,85%	86,21%
Karjeros valstybės tarnautojų konkursų vertinimas	95,28%	91,03%
Vadovų konkursų organizavimo vertinimas	90%	85,71%
VVA el. puslapio vertinimas	88,89%	87,27%
DUK skilties vertinimas	84,85%	88,57%
VVA rekomendacijų vertinimas	90,87%	92,88%
VVA metodinių konsultacijų vertinimas	93,21%	92,47%
Elektroninės VVA paslaugos	-	70,87%
<b>BENDRAS:</b>	<b>89,71%</b>	<b>86,88%</b>

*Duomenų šaltinis – VVA ir UAB „Mercuri International“ vykdytas tyrimas „VVA veiklos vertinimo tyrimas“*

Atsižvelgdama į tyrimo rezultatus, VVA darbinės sesijos metu parengė konkretų veiksmų planą pokyčiams, kurie bus įgyvendinami iki kito tyrimo 2026 m. Prioritetinės sritys: Viešojo sektoriaus darbuotojų registro informacinės sistemos paslaugų gerinimas, VVA tinklalapyje skelbiamos informacijos kokybės užtikrinimas ir konsultavimo telefonu laiko pratęsimas.

## Pagrindinės vykdytos veiklos ir jų rezultatai.

### I. Įstaigų vadovų atrankų rezultatų ir proceso kokybės gerinimas:

- **Išplėsti viešinimo kanalai.** Įstaigų vadovų pareigos ir konkursai buvo viešinami naujuose komunikacijos kanaluose („Žinių radijas“, „YouTube“ kanalas „Proto industrija“ ir kt.), pasitelkiant konkursus inicijuojančių įstaigų atstovus.

Konkursuose į įstaigų vadovų pareigas vidutiniškai dalyvavo 20,8 pretendento (2024 m. – 18, 2023 m. – 16,7). Paskutinių trijų metų tendencija rodo, kad konkursai tampa patrauklesni potencialiems kandidatams, o viešinimo ir komunikacijos priemonės duoda teigiamą rezultatą – **konkursuose dalyvaujančių pretendentų skaičius didėja.**

- **Vykdyta tikslinė pretendentų paieška pasitelkiant atrankos agentūras.** Atlikta bendradarbiavimo su išoriniais paslaugų teikėjais sąlygų peržiūra ir atnaujintos tikslinės pretendentų paieškos procedūros. Iš 15 organizuotų konkursų tikslinė pretendentų paieška, pasitelkiant atrankos agentūras, buvo atlikta 7 konkursuose. Visi 7 konkursai baigėsi laimėtojų atrinkimu, iš jų 5 pasibaigė į pareigas priimančio asmens laimėtojo pasirinkimu.

2025 m. pasižymėjo **aukštu konkursų sėkmingumo rodikliu** – visi 15 konkursų į įstaigų vadovų pareigas baigėsi laimėtojų atrinkimu (2024 m. – 80 proc., 2023 m. – 93,1 proc.).

- **Padidinta pretendentų kompetencijų vertinimo kokybė.** Įdiegti pretendentų į įstaigos vadovo pareigas kompetencijų vertinimo metodikos atnaujinimai. 2025 m. atlikti 155 pretendentų kompetencijų vertinimai. 93 proc. apklausoje dalyvavusių pretendentų nurodė esantys patenkinti arba labai patenkinti atliktu kompetencijų vertinimu. Pažymėtina, kad kompetencijų vertinimas veikia kaip efektyvus atrankos filtras – 2025 m. 22,9 proc. pretendentų, dalyvavusių kompetencijų vertinime, neatitiko nustatyto pirminio vertinimo kriterijaus, susijusio su kompetencijų vertinimo rezultatais, ir nebuvo atrinkti dalyvauti vertinime komisijoje, 2024 m. – 22,6 proc. Vidutinis galutiniame komisijos vertinime dalyvavusių pretendentų skaičius buvo 6,9 (2024 m. – 6,1, 2023 m. – 6,5).
- **Pritraukiami tinkamesni pretendentai.** Iš visų, prašymus dalyvauti konkursuose į įstaigų vadovų pareigas pateikusių, pretendentų 74,4 proc. atitiko reikalavimus (2024 m. – 69,4 proc.). 77,1 proc. pretendentų dalyvavusių kompetencijų vertinime atitiko nustatytą privalomą pirminio vertinimo kriterijų ir buvo atrinkti į komisijos vertinimą (2024 m. – 77,4 proc.).
- **Atrankos proceso efektyvumo didinimas.** Atlikus konkurso į įstaigos vadovo pareigas organizavimo procesų peržiūrą ir automatizavus dalį administracinių veiksmų, vidutinė konkurso į įstaigos vadovo pareigas trukmė sutrumpėjo nuo 70,3 (2024 m.) kalendorinių dienų iki 60,8 kalendorinių dienų.
- **Atlikta rinkos analizė siekiant efektyvesnės įstaigų vadovų paieškos ir atrankos.** VVA inicijavo rinkos tyrimą, siekdama geriau suprasti potencialių kandidatų į įstaigų vadovus bei šiuo metu pareigas einančių vadovų motyvaciją, lūkesčius ir galimus barjerus. Gautos įžvalgos bus pritaikytos įstaigų vadovų paieškos ir atrankos proceso gerinimui 2026 m.

- **Įstaigų vadovų kadencijos susitarimų sudarymo gerinimas.** Stiprindama įstaigų vadovų kadencijos susitarimų sudarymo proceso efektyvumą ir įstaigų vadovų kadencijos susitarimų kokybę, VVA parengė įstaigų vadovų kadencijų susitarimų įgyvendinimo pažangos stebėsenos metodiką ir remiantis ja atnaujino įstaigų vadovų kadencijos susitarimų rengimo gaires. Kartu parengtas įstaigų vadovų kadencijos susitarimų sudarymo proceso aprašas, kuris leis efektyviau valdyti rizikas, susijusias su įstaigos vadovų kadencijos susitarimų sudarymu per nustatytus terminus.
- **Aukštesniųjų vadovų rezervo įveiklinimas.** 2025 m. į aukštesniųjų vadovų rezervą įtraukti 14 asmenų, o 3 – išbraukti. Rezervas padidėjo 35,5 proc., ir metų pabaigoje jį sudarė 42 asmenys.

Siekiant paskatinti aktyvesnį rezervą sudarančių kandidatų dalyvavimą konkursuose į įstaigų vadovų pareigas, buvo organizuoti karjeros valdymo užsiėmimai pagal parengtą „Karjeros koučingo“ programą – iš viso įvyko 7 užsiėmimai. Taip pat atlikti 26 individualūs pokalbiai – konsultacijos, siekiant geriau pažinti rezervą sudarančius asmenis ir tiksliau įvertinti jų karjeros lūkesčius.

Į rezervo sudėtį įtraukti asmenys papildomai informuoti apie paskelbtus konkursus – 2025 m. konkursuose į įstaigų vadovų pareigas vidutiniškai dalyvavo po du rezervo narius, o du rezervo dalyviai sėkmingai tapo įstaigų vadovais.

## II. Aukštesniųjų vadovų, vidurinės grandies vadovų ir specialistų kompetencijų ugdymas ir stiprinimas.

- **Aukštesniųjų vadovų ugdymas:**
  - Įgyvendinta „Lyderystės akademijos“ programa – buvo organizuoti ir įgyvendinti du projekto „Lyderystės akademija“ kompetencijų ugdymo etapai. Pirmasis etapas „*Bendrujų kompetencijų mokymai*“ truko 88 akademinės valandas, antrasis etapas „*Lyderystės ir vadybinių kompetencijų mokymai*“ – 99 akademinės valandas. Kiekviename etape dalyvavo 185 įstaigų vadovai. „Lyderystės akademijos“ programa tiek turinio, tiek formos prasme įvertinta 9,5 balo. Taip pat, VVA, siekdama išsiaiškinti įstaigų vadovams aktualius ugdymo poreikius, bei pristatyti ir pakviesti naudotis turimomis ugdymo programomis, organizavo individualius susitikimus su įstaigų vadovais. 104 įstaigų vadovų ugdymo planai buvo atnaujinti, o su 34 naujai į pareigas paskirtais vadovais, buvo sudaryti ugdymo planai apimantys visą jų kadencijos laikotarpį.
  - Sėkmingai įgyvendinta įstaigų vadovų mentorystės pirmojo sezono programa, kurioje dalyvavo 24 vadovų poros. Pradėta antrojo sezono įstaigų vadovų mentorystės programa, kurioje dalyvauja 32 vadovų poros, antrojo sezono pabaiga numatoma 2026 m. birželio mėn. Pirmojo sezono mentorystės programą mentoriai vertina 9,4, o *mentee* - 9,9 balo.
  - Atsižvelgus į vadovų išsakytus lūkesčius ir poreikius, viešojo sektoriaus kompetencijų ugdymo erdvėje buvo parengtos 3 naujos e-mokymų programos: „*Vadovo vaidmuo stiprinant darbuotojų įsitraukimą*“, „*Mobingas: ką turėtų žinoti kiekvienas vadovas*“, „*Perdegimo prevencija ir emocinės gerovės stiprinimas*“.

- Sukurtas pirmasis įstaigų vadovų klubas – projektas, skirtas stiprinti įstaigų vadovų bendradarbiavimą ir gerųjų praktikų sklaidą. Klubą sudarė 20 centrinių valstybės įstaigų vadovų. 2025 m. įvyko 6 klubo sesijos, kurių metu, taikant „Agile“ metodiką, buvo vystomos teorinės įžvalgos ir atliekamos praktinės užduotys, skatinančios mąstymo pokyčius bei sudarančios sąlygas vadovų tobulėjimui ir bendrystei. Klubo formatą, turinio aktualumą ir pritaikomumą dalyviai įvertino 9,2 balo.

Bendras 2025 m. pasitenkinimo centralizuotu aukštesniųjų vadovų ugdymu rodiklis siekė 81 proc. (2024 m. – 64 proc.)

#### ○ Vidurinės grandies vadovų ir specialistų ugdymas:

- Sukurta valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje ugdymo planavimo, kompetencijų poreikio nustatymo metodika.
- Sukurtos strateginių kompetencijų ugdymo programos (36 e-kursai lyderystės, finansų, analitinių ir skaitmeninių kompetencijų ugdymui) bei 3 e-mokymų programos „Į klientą orientuotos politikos ugdymo programos vidurinės grandies vadovams“.
- Organizuoti ir baigti 34 nuotoliniai lyderystės kompetencijų ugdymo mokymai. Apmokyti 1977 dalyviai, bendras mokymų kokybės įvertinimas 9,1 balų.
- Organizuoti 26 nuotoliniai finansų-analitinių kompetencijų ugdymo ir 22 nuotoliniai skaitmeninių kompetencijų ugdymo mokymai, bei 15 kontaktinių dirbtinio intelekto praktinių įrankių naudojimo mokymų. Šių mokymų pabaiga numatoma 2026 m. I ketv.
- Aukštesniųjų vadovų, vidurinės grandies vadovų ir specialistų kompetencijų ugdymo ir stiprinimo veiklas 2025 m., įvertino ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas ir apdovanojo VVA „Ultimate Learner 2025“ apdovanojimu. Įvertinimas skirtas už strateginės lyderystės ugdymą ir atsparumo stiprinimą viešajame sektoriuje, už bendradarbiavimą, kuriant sistemingą lyderystės ugdymą aukščiausio lygio įstaigų vadovams, vidurinės grandies lyderiams bei specialistams. Taip pat už sėkmingai įgyvendintus mokymus, kurie padeda stiprinti viešojo sektoriaus valdymo kokybę ir gebėjimą veikti iššūkių akivaizdoje.

- **Pasirengimo Lietuvos Pirmininkavimui ES Tarybai 2027 m. mokymų programos veiklos įgyvendintos laikantis nustatytų terminų.** Organizuoti pasirengimo Lietuvos pirmininkavimui ES Tarybai mokymai trukę 62 dienas, kuriuose dalyvavo 1599 dalyviai, (mokymų kokybė įvertinta 9 balais). Taip pat buvo sukurti e-mokymai „*Psichologinio atsparumo ugdymas Pirmininkavimo komandoms*“ bei organizuotos trys šiuos mokymus palaikančios sesijos (mokymų kokybė įvertinta 9,6 balo).

### III. Valstybės tarnyba

- **Konkursai į karjeros valstybės tarnautojo pareigas.** 2025 m. VVA gavo 3578 prašymus skelbti konkursus į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, iš jų – 1627 prašymai (46 proc.) buvo pateikti prašant, kad konkursus organizuotų VVA. 2025 m. VVA organizavo 1571 konkursą<sup>4</sup>, iš jų – 936 (60 proc.) konkursai baigėsi laimėtojo atrinkimu (2024 – 60 proc. 2023

<sup>4</sup> VVA organizuotų konkursų skaičius mažesnis nei gautų prašymų, dėl to, kad dalis konkursų buvo organizuota kitais metais.

m. – 57 proc.; 2022 m. – 50 proc.). Įstaigos savarankiškai organizavo ir užbaigė 1805 konkursus, iš kurių 1032 (57 proc.) baigėsi laimėtojų atrinkimu.

Dalis VVA organizuotų konkursų neįvyko, dėl šių priežasčių: pretendentai nepateikė prašymų dalyvauti konkursuose (5,7 proc.); pretendentai neatvyko į konkursą (7,6 proc.); pretendentai neatitiko reikalavimų (11,4 proc.); pretendentai konkurse nesurinko pakankamai balų (15,7 proc.).

2025 m. VVA organizuotuose konkursuose į karjeros valstybės tarnautojo pareigas vidutiniškai kandidatavo po 7,4 pretendento, reikalavimus atitiko – 5,1 pretendento. Įstaigų organizuotuose konkursuose kandidatavo po 7,3 pretendento, reikalavimus atitiko – 3,6.

- **Informacijos apie valstybės tarnybą sklaida.** Siekiant didinti pretendentų į konkursus valstybės tarnyboje skaičių, vykdyta informacijos apie darbą valstybės tarnyboje sklaida: VVA dalyvavo universitetų karjeros dienose, Kaune „Žalgirio“ arenoje ir Vilniuje „Litexpo“ vykusiose karjeros mugėse, buvo rengiami ir viešinami pranešimai apie konkursus VVA interneto puslapyje, pretendentai buvo konsultuojami dėl dalyvavimo konkursuose. Įstaigoms organizuotos viešos konsultacijos/renginiai dėl konkursų organizavimo. Atnaujintos ir viešinamos rekomendacijos dėl konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo.

Valstybės tarnybos portale paskelbti 3674 skelbimai pretenduoti į darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, pareigas viešojo sektoriaus įstaigose.

Vykdyta informacijos sklaida apie laisvas pareigas tarptautinėse organizacijose ir institucijose, Europos Sąjungos institucijose ir įstaigose, Europos Komisijos ar Tarybos įsteigtose institucijose, Europos Komisijos ir Europos Sąjungos valstybių narių bendrai įsteigtose organizacijose (konsorciumuose), civilinėse tarptautinėse ir Europos Sąjungos operacijose ar misijose, užsienio valstybių institucijose. Publikuoti Deleguotų nacionalinių ekspertų skelbimai – 54, darbo ES ir tarptautinėse institucijose – 226, tarptautinių kursų, mokymų ir stažuočių – 20. Vykdyta 11 deleguotų nacionalinių ekspertų ir 6 tarptautinių mokymų atrankos.

Vykdyta Šiaurės–Baltijos šalių mobilumo programa valstybės tarnautojams ir viešojo sektoriaus įstaigoms. Įstaigos ir valstybės tarnautojai konsultuoti dėl galimybių dalyvauti programoje. 2025 m. Lietuvos įstaigos pateikė 21 paraišką dalyvauti programoje, 19 paraiškų buvo patvirtinta.

- **Valstybės tarnybos įstatymo (VTĮ) įgyvendinimo stebėseną**

- **Metodinės konsultacijos ir priežiūra.** VVA teikė metodines konsultacijas aktualiais VTĮ reguliavimo klausimais. 2025 m. surengta 15 metodinių konsultacijų pareigybių aprašymų rengimo, konkursų organizavimo, vadovų vertinimo („360 laipsnių kompetencijų vertinimas“), tarnybinės veiklos vertinimo, teisminės praktikos ir kitais klausimais. Vidutiniškai vienoje konsultacijoje dalyvavo apie 150 įstaigų atstovų.

Papildomai organizuotas išvažiuojamasis susitikimas Varėnos rajono savivaldybės administracijoje, kuriame dalyvavo ir 10 aplinkinių savivaldybių atstovų. Aptarti priėmimo į darbą, darbo užmokesčio, tarnybinės veiklos vertinimo, pareigybių peržiūros ir kiti aktualūs klausimai.

Iš viso VVA metodinėse konsultacijose 2025 m. dalyvavo per 2250 viešojo sektoriaus atstovų.

Vykdam valstybės ir savivaldybių institucijų konkursų į karjeros valstybės tarnautojų pareigas organizavimo stebėseną, VVA atstovai dalyvavo 14 konkursų, kuriuos organizavo pačios įstaigos, komisijose.

2025 m. stebėsenoje dėmesys buvo skiriamas pareigybių aprašymų ir veiklos vertinimo procesams, taip pat Viešojo sektoriaus darbuotojų registro informacinės sistemos (VSDRIS) duomenų pilnumo užtikrinimui. Be šių sričių, buvo vykdoma ministerijų ir kitų įstaigų darbo apmokėjimo sistemų (DAS) stebėseną, vertinant pareigybių lygių nustatymą, pareiginių algų koeficientų intervalų pagrįstumą, skatinimo ir motyvavimo priemonių taikymą. Remiantis surinkta informacija ir nustatytais neatitikimais, įstaigoms teikta metodinė pagalba.

- **Rekomendacijų rengimas.** 2025 m. buvo parengtos ir atnaujintos rekomendacijos aktualiais valstybės tarnybos klausimais, apimančios valstybės tarnautojų informavimo apie esmines tarnybos sąlygas tvarką, materialinės atsakomybės ir regreso taikymo principus, tarnybinių nusižengimų tyrimo ir tarnybinės atsakomybės procedūras, atostogas reglamentuojančių teisės aktų taikymą bei valstybės tarnautojo nušalinimo nuo pareigų tvarką.
- **Patikrinimai.** 2025 m. atlikta 11 planinių patikrinimų dėl VTĮ ir susijusių teisės aktų laikymosi organizuojant konkursus ir nustatant DAS. Nustatyta, kad dalis įstaigų nepaskelbia visos informacijos apie tarnybinį kaitumą, neprašo pretendentų patikslinti dokumentų, netinkamai patvirtina atitiktį specialiesiems reikalavimams, ne visuomet laikosi Priėmimo aprašo.

DAS tikrinimuose nustatyta, kad tikrintų įstaigų sistemos iš esmės atitinka VTĮ ir kitų teisės aktų nuostatas. Įstaigoms pateiktos rekomendacijos dėl atlygio struktūros aiškumo, pareigybių priskyrimo lygiams, koeficientų intervalų pagrįstumo, priemonių ir motyvavimo praktikų.

Taip pat atliktas 1 neplaninis patikrinimas pagal gautą skundą.

#### IV. Personalo valdymo standartų ir metodikų stiprinimas

- **Organizacinės kultūros metodikos diegimo stebėseną ir metodinę pagalbą.** 2024–2025 m. VVA vykdė standartizuotos personalo valdymo metodikos (įtraukiančios vertybių ir elgesio nuostatų įtvirtinimą, darbuotojų adaptaciją, grįžtamojo ryšio, vidinės komunikacijos ir vadovavimo praktikas) diegimo stebėseną ir teikė metodinę pagalbą viešojo sektoriaus įstaigoms. 2025 m. apklausoje dalyvavusių 207 įstaigų duomenys parodė reikšmingą metodikos taikymo augimą: 73,9 proc. įstaigų metodiką diegia arba yra įsidiegusios (2024 m. – 67,4 proc.), o neveikiančiųjų dalis sumažėjo iki 26,1 proc. Didžiausias progresas fiksuotas tarp įstaigų, dalyvavusių 2024 m. rezultatų pristatyme – 94,4 proc. jų taiko metodikos priemones (nedalyvavusių grupėje – 52 proc.).
- **Atlikta valstybės tarnautojų kompetencijų modelio peržiūra.** 2025 m. VVA inicijavo Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelio peržiūrą, siekdama sustiprinti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje. Peržiūros metu įvertinta modelio struktūra, turinys ir taikymo praktika, atsižvelgiant į skirtingus pareigybių lygius, aktualias kompetencijų tendencijas, gerąją praktiką ir VVA turimus taikymo duomenis.

Remiantis šia analize, parengti modelio tobulinimo pasiūlymai, sudarantys pagrindą sistemingam atnaujinto modelio diegimui ir integravimui į žmogiškųjų išteklių valdymo procesus. 2026 m. planuojama atlikti naujo kompetencijų modelio validaciją bendradarbiaujant su skirtingomis viešojo valdymo sektoriaus organizacijomis ir pradėti palaipsniui pritaikyti personalo valdymo procesus atnaujintoje VSDRIS sistemoje.

#### **01-001-11-02 TĘSTINĖS VEIKLOS UŽDAVINYS: „Skatinti pažangios valdysenos taikymo plėtrą biudžetinėse ir viešosiose įstaigose“**

##### **Rodiklis E-01-001-11-02-01 „Skaitmenizuota žmogiškųjų išteklių valdymo procesų dalis, proc.“**

2025 m. siektina rodiklio reikšmė – 15, pasiekta reikšmė – 20 proc. Didesnis proveržis šioje srityje numatomas 2026 metais, jau bus įgyvendintas RRF lėšomis finansuojamas projektas „Pažangios viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas“ kurio tikslas – modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, apimant naujai sukurtą viešojo sektoriaus darbuotojų registrą ir modernizuotus IT sprendimus.

##### **Viešojo sektoriaus darbuotojų registro informacinė sistema**

2025 m. vasario 21 d. Vidaus reikalų ministro įsakymu buvo patvirtinti, o 2025 m. gruodžio 1 d. – atnaujinti VSDRIS nuostatai. Šiais sprendimais VSDRIS buvo oficialiai įsteigta, reorganizavus ir apjungus Valstybės tarnautojų registro informacinę sistemą, Vidaus reikalų pareigūnų registro informacinę sistemą ir Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą.

VSDRIS sudaro trys tarpusavyje glaudžiai susijusios dalys: Viešojo sektoriaus darbuotojų registras – nauja centrinė duomenų bazė, Žmogiškųjų išteklių valdymo bei Darbo užmokesčio ir personalo apskaitos posistemės.

2025 m. metais Valstybės skaitmeninių sprendimų agentūros infrastruktūroje buvo sukurtas pats Viešojo sektoriaus darbuotojų registras bei valstybės tarnautojų informacinės sistemos duomenų tvarkymo, administravimo, vertinimo, ataskaitų ir pažymėjimų moduliai pritaikyti vidaus tarnybos sistemos pareigūnams. Taip pat realizuotos integracijos ir sąsajos su Asmens dokumentų išrašymo sistema, Gyventojų registru ir Juridinių asmenų registru, o tam, kad ateityje kitos informacinės sistemos būtų paprasčiau kurti sąsajas, sukurtos universalios duomenų mainų sąsajos.

2025 m. pasirašyta viešojo pirkimo sutartis dėl Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos sukūrimo. Šios sutarties apimtyje Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema po modernizacijos bus irgi perkelta iš Informatikos ir ryšių departamento infrastruktūros į Valstybės skaitmeninių sprendimų agentūros infrastruktūrą. 2025 m. patvirtintas sistemos perkėlimo planas, pabaigtas darbų analizės etapas ir pradėtas konstravimas ir programavimas.

##### **Pažangios valdysenos taikymo plėtra**

Įgyvendindama šį pažangios valdysenos taikymo plėtros biudžetinėse ir viešosiose įstaigose skatinimo uždavinį, VVA 2025 m. atliko EBPO rekomenduojamų Lietuvos viešojo sektoriaus veiklos stebėsenai ir vertinimui skirtų rodiklių sistemos peržiūrą. Peržiūros metu surengti tiksliniai susitikimai su institucijomis, atsakingomis už rodiklių skaičiavimą ir duomenų kaupimą (tarp jų – Valstybės kontrolė, Finansų ministerija, Valstybės skaitmeninių sprendimų agentūra, Ekonomikos ir inovacijų

ministerija, Viešųjų pirkimų tarnyba, Vyriausioji tarnybinės etikos komisija ir kt.). Susitikimų metu aptartos ir patikslintos rodiklių apskaičiavimo metodikos, įvertintos galimybės gauti rodikliams reikalingus duomenis iš valstybės informacinių sistemų ir užtikrinti jų centralizavimą Valstybės duomenų valdymo informacinėje sistemoje.

2025 m. VVA parengė ir Vidaus reikalų ministerijai pateikė du pagrindinius pažangios valdysenos taikymo dokumentus: (1) Gerojo valdymo principų diegimo viešajame sektoriuje koncepciją, kurioje „valdysenos“ sąvoka apibrėžta platesniame gerojo valdymo kontekste, nustatyti įgyvendinimo tikslai, uždaviniai, siekiamos naudos, rizikos ir jų valdymo priemonės; (2) pirminius siūlymus dėl stebimų įstaigų imties ir rodiklių rinkinio, rekomenduojant stebėseną pradėti nuo rodiklių, apskaičiuojamų naudojant jau informacinėse sistemose kaupiamus duomenis, ir nuo mažesnės apimties – t. y. valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų, kuriose pareigas eina arba gali eiti valstybės tarnautojai.

Siekiant efektyvesnės viešojo sektoriaus duomenų analizės, VSDRIS duomenų pagrindu parengti du standartizuoti duomenų rinkiniai 2020–2025 m. ir jų sudarymo metodikos:

- valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų vidutinio darbo užmokesčio analizei;
- žmogiškųjų išteklių (personalo) analizei.

Šie rinkiniai papildomi atnaujinta VSDRIS informacija pasibaigus kiekvienam ketvirčiui ir naudojami teikiant informaciją paklausėjams – vidutinio darbo užmokesčio bei žmogiškųjų išteklių analizės klausimais.

VSDRIS kaupiama informacija pasižymi išskirtiniu detalumu – leidžia analizuoti duomenis pagal lytį, pareigybę, išsilavinimą, darbo užmokesčio dedamąsias ir kt. Atsižvelgiant į tai, kad duomenimis grįsti sprendimai reikalingi ne tik organizacijų personalo valdyme, bet ir finansų, darbo bei valstybės tarnybos politikos formavime, 2025 m. VVA skyrė ypatingą dėmesį duomenų kokybės užtikrinimui. 2025-ieji išsiskyrė kaip viešojo sektoriaus darbo užmokesčio analitikos metai: atlikta asignavimų valdytojų vidutinio darbo užmokesčio analizė planuojant valstybės biudžetą; skaičiuotas darbo užmokesčio fondo didėjimas, atsižvelgiant į skirtingus minimalios mėnesinės algos ir minimalių valstybės tarnautojų koeficientų pokyčius; vertintos darbo užmokesčio tendencijos pagal pareigybių kategorijas; teikta informacija Atlygio komitetui ministerijų darbo užmokesčio situacijos stebėsenai. VSDRIS duomenų kokybė išliks VVA prioritetu ir 2026 m.

## 01-002-12-01 TĖSTINĖS VEIKLOS UŽDAVINYS „Tinkamai administruoti viešojo valdymo agentūros veiklą“

**Rodiklis E-01-002-11-01-01** „Įgyvendinta VVA metinio veiklos plano veiklų dalis, ne mažiau kaip, proc.“

2025 m. patvirtintas VVA veiklos planas įgyvendintas 98 proc. (vienos veiklos įgyvendinimas pratęstas iki 2026 m. kovo mėn.). Per metus nuosekliai stiprinta darbuotojų įtrauktis į VVA veiklos tobulinimą, organizuoti tiksliniai mokymai kompetencijoms atnaujinti ir gilinti. VVA vadovų komanda dalyvavo projekte „Lyderystės akademija“, sistemingai stiprino žinias komandos valdymo, strategijos, projektų valdymo, duomenų analitikos, komunikacijos ir tikslų nustatymo temomis. Surengtos strateginės sesijos, kurių metu nustatytos organizacijos kryptys, siektini rezultatai ir rodikliai trejų metų laikotarpiui; identifikuotos stiprybės, silpnybės, grėsmės ir galimybės, taip pat suplanuoti reikalingi ištekliai pasirinktoms kryptims įgyvendinti.

### Kibernetinis saugumas

Atsižvelgiant į tai, kad VVA – nedidelė organizacija, tačiau atsakinga už VSDRIS ir kelių kitų informacinių sistemų ir registrų valdymo procesų koordinavimą, kibernetinio saugumo užtikrinimas išlieka reikšmingas iššūkis ir prioritetas. 2025 m. balandžio 18 d. VVA pripažinta esminiu kibernetinio saugumo subjektu, įtraukta į Kibernetinio saugumo subjektų registrą ir užregistruota Kibernetinio saugumo informacinėje sistemoje. Vadovaujantis Kibernetinio saugumo įstatymo terminais, organizacinių priemonių įgyvendinimas suplanuotas iki 2026-04-16, techninių priemonių – iki 2027 m.

Integruojant kibernetinį saugumą į tęstinumo, rizikų, incidentų valdymo ir duomenų saugos procesus, 2025 m. atnaujinti VSDRIS nuostatai, paskirtas VSDRIS saugos įgaliotinis, atliktas VSDRIS svarbos vertinimas ir atnaujinti VSDRIS duomenų saugos nuostatai. Parengti pagrindiniai vidaus teisės aktai: tinklų ir informacinių sistemų saugumo politika, kibernetinių rizikų vertinimo ir valdymo politika, kibernetinių incidentų valdymo planas ir politika, kibernetinio saugumo reikalavimų veiksmingumo vertinimo tvarka ir IT veiklos tęstinumo politika. Papildomai periodiškai vykdyti darbuotojų kibernetinio saugumo ir atsparumo socialinei inžinerijai mokymai bei planiniai budrumo patikrinimai („Kibernetinė higiena 2025“, „PhishEx 2025“).

### Veiklos kokybės gerinimas (procesinis valdymas)

2025 m. inicijuotas procesinio valdymo diegimas, pradedant nuo pagrindinių veiklos procesų pilotavimo. Pradinė analizė parodė, kad iki tol nebuvo suformuotos vieningos procesinio valdymo sistemos: trūko pilnos procesų inventorizacijos, bendro procesų žemėlapių, hierarchijos, aprašymo standartų ir aiškių atsakomybių. Todėl 2025 m. pasirinktas metodologiškai teisingas ir nuoseklus kelias: pirmiausia sukurti VVA procesų žemėlapių pirmąją versiją, nustatyti procesų kategorijų lygius, veiklos sritis ir procesų grupes, o tik po to objektyviai vertinti procentinę pažangą. Per 2025 m. peržiūrėti, supaprastinti, standartizuoti ir naujai patvirtinti penki pagrindiniai procesai: konkursų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas organizavimo; atrankų į deleguotų nacionalinių ekspertų pareigas organizavimo; konkurso į įstaigos vadovo pareigas organizavimo; susitarimo su įstaigos vadovu dėl kadencijos tikslų ir rezultatų sudarymo; aukštesniųjų įstaigų vadovų centralizuoto ugdymo. Kadangi

2025 m. dar nebuvo pilnai apibrėžtas bendras VVA procesų katalogas, šių penkių procesų dalies nuo visumos apskaičiuoti objektyviai nebuvo pagrindo. Nuo 2026 m., turint suvienodintą procesų visumą, bus galima skaidriai ir patikimai matuoti procesinę pažangą procentais. Taip pat įdiegta nuostata, kad pagrindiniai procesai turi būti peržiūrimi ir tobulinami ne rečiau kaip kartą per metus.

### **Dalykinių kompetencijų stiprinimas**

VVA dalykinių (profesinių) kompetencijų stiprinimas išliko prioritetas, atsižvelgiant į tikslą tapti konsultavimo centru personalo ir veiklos valdymo klausimais. 2025 m. daug dėmesio skirta pasirengimo pirmininkauti ES Tarybai veikloms, dalyvavimui kompetencijų ugdymo programose, veiklos robotizacijos sprendimų vertinimui ir diegimo pasirengimui, duomenų analitikos pajėgumų plėtrai, tikslų išskelimo ir įstaigų vadovų susitarimų dėl kadencijos tikslų kokybės gerinimui. Taip pat kryptingai dirbta dėl Skaidraus atlygio direktyvos nuostatų įgyvendinimo VVA praktikoje ir konsultacinėje veikloje.

### **Paslaugų kokybės gerinimas**

Atsižvelgiant į 2024 m. Viešojo valdymo agentūros kartu su UAB „Mercuri International“ atliko pasitenkinimo VVA teikiamomis paslaugomis tyrimo rezultatus, VVA, siekdama efektyviausių sprendimų ir paslaugų gavėjų pasitenkinimo, pradėjo įrašinėti konsultavimo telefonu pokalbius, įvedė būtinojo perskambinimo taisyklę. 2026 m. prioritetinėmis paslaugų gerinimo sritimis išliks VSDRIS, darbo skelbimų portalas, VVA tinklalapyje skelbiamos informacijos kokybės užtikrinimas ir konsultavimo telefonu laiko pratęsimas.