



VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ TOBULINIMAS: JUNGTTINIŲ PASLAUGŲ CENTRŲ STEIGIMAS

Remigijus Civinskas¹, Erika Laurušonytė²

¹Vytauto Didžiojo universitetas ²Vytauto Didžiojo universitetas

Anotacija

Bendruosius viešųjų paslaugų tobulinimo pokyčius paslaugų teikime, kaip ir visame viešajame sektoriuje, veikia visa eilė veiksnių, pradedant globaliais ekonominiais, politiniais, demografiniais pokyčiais ir baigiant išaugusiais piliečių/paslaugų vartotojų lūkesčiais, vadybinių bei piliečių įgalinimu besiremiančių modelių ir priemonių taikymu. Šie paslaugų tobulinimą apsprendžiantys veiksniai skatina ne tik inovacijų taikymą, bet ir tuo pačiu sukelia naujus iššūkius viešajame sektoriuje. Viešosioms organizacijoms svarbu ne tik apsibrėžti tikslus tobulinimosi prioritetus, tačiau ir pasirinkti tinkamus organizacinius modelius bei priemones. Vis dažniau yra išvengiama vadybinių priemonių, tokių kaip jungtinių paslaugų centrų (arba viešųjų paslaugų centrų), steigimo viešajame sektoriuje nauda. Pagrindinis šios inovacinės priemonės privalumas – universalus pritaikomumas bei daugialypis funkcionalumas organizaciniu bei veiklos aspektais. Jungtinių paslaugų centrų steigimas dėl savo daugialypio funkcionalumo leidžia ne tik tobulinti paslaugų kokybę (priimtino didinimu, savalaikiškumo didinimu, procedūriniu supaprastinimu), tačiau ir sumažinti kaštus bei apjungti skirtingų institucijų (net ir skirtingo valdymo lygio, – centrinės – vietinės valdžios) ir žinybų paslaugas.

Daugelyje Vakarų valstybių šios vadybinės inovacijos yra sėkmingai įgyvendinamos jau keliolika metų ir gana sėkmingai prisidėjo prie viešojo sektoriaus tobulinimo – ne tik pagerino teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, prieinamumą, bet ir leido sutaupyti apie 20 procentų finansinių resursų. Galima teigti, jog Lietuvoje šių centrų steigimas žengia dar tik pirmuosius žingsnius. Todėl reikia atsižvelgti į tai, jog Lietuvos viešojo sektoriaus poreikiai, galimybės, teisinė aplinka ir net organizacinė kultūra turi savitumų, todėl net ir Vakarų valstybių sėkmingos patirtys steigiant jungtinius paslaugų centrus gali būti įgyvendinamos nebūtinai sėkmingai. Šiame straipsnyje bus ne tik analizuojamos viešųjų paslaugų tobulinimo kryptis, jungtinių paslaugų centrų sampratos, tačiau ir šios vadybinės priemonės pritaikomumas Lietuvos viešajame sektoriuje – siekiant išvengti įgyvendinimo ir taikymo grėsmių, reikia ne tik tinkamai pasiruošti, tačiau ir įvertinti Lietuvos viešojo sektoriaus galimybes.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: viešosios paslaugos, tobulinimas, viešasis sektorius, Lietuva, jungtiniai paslaugų centrai.

Įvadas

Akademiniuose viešųjų paslaugų studijose dažniausiai problemos nagrinėjamos normatyvinėje perspektyvoje, atskleidžiant bendrąsias paslaugų tobulinimo kryptis. Daug rečiau pereinama prie atskirų inovacijų paslaugų teikime taikymo tyrimų. Tokių tyrimų praktiką apsprendžia ne tik akademiniai tyrimų tendencijos, bet ir praktikos iššūkiai, susiję su paslaugų teikimu. Pavyzdžiui, pastaraisiais metais labai daug diskutuojama, dažniausiai teorinių prieigų perspektyvose, apie piliečių įtraukimą į paslaugų teikimą. Tuo tarpu vadybinio pobūdžio paslaugų tobulinimo novacijos, dėl nepopuliarumo akademinuose diskursuose nustumiamos į tyrimų paraštes. Tokia novacija laikytinas jungtinių paslaugų centrų steigimas (toliau JPC). Šios inovacinės priemonės didžiausias privalumas – jos universalus pritaikomumas bei daugialypis funkcionalumas organizaciniu bei veiklos aspektais. Jos pritaikymas leidžia suderinti taupančios, orientuotos į piliečius, nebiurokratiškos, visuminės (peržengiančios institucines – žinybines ribas, įvedančios naują koordinavimą) sampratas. Svarbiausias šios inovacijos privalumas yra susijęs su potencialiais veiklos rezultatais. JPC, remiantis atliktais Vakarų šalyse tyrimais, leidžia sutaupyti apie 20 procentų finansinių resursų. Taip pat jų veikimas dažnai pagerindavo teikiamų paslaugų kokybę bei padidindavo prieinamumą. Apie tokių centrų steigimą galvojama ir Lietuvoje – LR Vidaus reikalų ministerija, siekdama pagerinti viešųjų paslaugų kokybę, prieinamumą bei

sumažinti resursus, jau keletą metų svarsto apie šią naują. Praktiškai tai bando įgyvendinti ir Vilniaus miesto savivaldybė, tačiau JPC steigimas Lietuvoje kol kas dar yra gana komplikotas ir pasyvus.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti viešųjų paslaugų tobulinimo kryptis paslaugų integravimo bei JPC steigimo Lietuvos viešajame administravime aspektais.

Uždaviniai:

1. Išstudijuoti paslaugų tobulinimo konceptualias ir praktines kryptis;
2. Išnagrinėti JPC steigimo poreikius valstybės ir savivaldybės disponuojamų personalo ir materialinių išteklių panaudojimo aspektais.

Metodologija. Analizuojant viešųjų paslaugų tobulinimą steigiant jungtinių paslaugų centrus Lietuvos viešajame sektoriuje buvo atliktas kokybinis tyrimas bei jo metu gautos medžiagos sisteminimas ir analizė. Kokybinis tyrimas buvo pasirinktas dėl to, jog metodologiškai tai yra tinkamiausias būdas išsiaiškinti nepakankamai ištirtiną reiškinio esmę. Kadangi aiškaus supratimo, kas yra JPC, nėra, šios metodologijos taikymas buvo neišvengiamas. Respondentų atranką apsprendė tai, jog apie viešųjų paslaugų tobulinimą ir naujoves geriausiai išmano vadovaujantys asmenys (įstaigų ar padalinių vadovai). Tuo tarpu pasitelkiant aptarnavimo srities ekspertus, buvo galima įvertinti pasitenkinimą paslaugomis, atskleisti problemas, susijusias su paslaugų organizavimo pokyčiais, jų sujungimo reikme. Pasitelkiant pusiau struktūruotą

interview ekspertams buvo užduodami klausimai, susiję ne tik su administracinių paslaugų teikimo problemomis, bet ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybėmis, kokios būtų galimybės ir kliūtys steigti JPC.

Atrenkant ekspertus taikyti keli pagrindiniai kriterijai. Pirmiausia – darbo patirtis aptarnaujant asmenis ir dalyvavimas priimančiais sprendimus, kurie susiję su galimų naujųjų taikymu. Antrasis kriterijus – įstaigos, kuriai atstovauja ekspertas, veiklos pobūdis (teikiamas administracinių paslaugų skaičius/sąrašas). Trečias kriterijus – savivaldybių takoskyra. Be to, siekiant iširti paslaugų tobulinimo ir inovacijų taikymo poreikius, į grupinius interviu kviešti ir inspekcinės funkcijas teikiančių įstaigų specialistai. Remiantis aprašytais kriterijais atrinkti šių institucijų atstovai:

- Savivaldybių (Vilniaus ir Kauno) administracijos vadovai, aptarnavimo skyrių vedėjai ir specialistai.
- Centrinės valdžios institucijų ir įstaigų (Valstybinės mokesčių inspekcijos (toliau VMI), „Sodros“ valdybos vadovai ir specialistai.
- Centrinės valdžios teritorinių padalinių (teritorinių VMI, „Sodros“ teritorinių skyrių) vadovai ir aptarnavimo skyrių specialistai.
- Valstybinių įmonių „Registru centras“ ir „Regitra“ vadovai ir specialistai.
- Kitos institucijos (Lietuvos savivaldybių asociacijos (toliau LSA) specialistai.

Iš viso atlikti 4 grupiniai ir 8 individualūs interviu. Tyrimas atliktas 2010 metais.

Viešųjų paslaugų sampratos ir jų kaita

Viešųjų paslaugų sampratų sklaida yra pakankamai komplikauta tiek konceptuali, tiek instrumentiniu aspektu. Antai atskirų paslaugų charakterizavimui išskiriama eilė skirtingų savybių. Viešųjų paslaugų kaip reiškinio nagrinėjimo sistemos grindžiamos ideologinėmis, viešosios teisės doktrinų, akademinėmis bei politinėmis nuostatomis. Svarbu tai, kad šie sampratų kontekstai daro įtaką praktiniams paslaugų kūrimo, teikimo, vertinimo modeliams. Tad šiame skyriuje bus siekiama atskleisti paslaugų apibrėžties problematiką viešojo administravimo studijose, o taip pat apžvelgti ir išanalizuoti paslaugos teikimo procesą bei paslaugos analizės ir vertinimo kriterijus.

Šiuolaikiniuose akademiniuose diskursuose administracinių paslaugų analizė turi kelias skirtingas prieigas. Dažniausiai ji remiasi paslaugų savybių aprašymu bei tam tikrų tipologijų išskyrimu. Studijose prie specifinių paslaugų savybių priskiriama tai, kad jos yra veiksmas ar procesas. Taip pat atkreipiamas dėmesys, kad jų negalima saugoti, taip pat, kad jų kokybė kaitės nei prekių (Hartley; Skelcher 2008). Kita akademinių tyrimų sritis yra susijusi su viešųjų paslaugų teikimo proceso analize. Šioje perspektyvoje nagrinėjama atsakomybės už viešųjų paslaugų teikimą, organizavimo modelių taikymas, ryšiai su vartotojais, paslaugų politikos įgyvendinimas, paslaugų kokybės aspektai bei kitos problemos (Bevir 2006; Gastelaars 2009). Galima pastebėti, kad savitą vietą užima viešųjų paslaugų teisinės sampratos susijusios su paslaugų režimo apibrėžimu.

Nepaisant šių akademinių tyrimų dimensijų, paslaugų kategorizavimo pagrindą sudaro paslaugos savybių visuma bei jų tipologizavimas. Paskutiniuoju atveju išskirti atskiri „paslaugų sąrašai“ leidžia aiškiau suvokti jų bendrąsias savybes, paslaugų organizavimo pobūdį bei kitas charakteristikas (Van de Walle 2006). Vis tik toks pats bendriausias požiūris gali kiek supaprastinti požiūrius į paslaugas.

Nagrinėjant teorinius diskursus galima pastebėti, kad viešosios paslaugos sampratos nėra vientisos. Antai tyrinėtojai J. Hartley, C. Donaldson bei D. Skelcher atkreipia dėmesį į tai, kad paslaugos yra ne tik teikiamos sutartiniu pagrindu, bet yra netoli nutolusios nuo rinkų (galimo privataus verslo išsitraukimo), o jų teikimo procesas yra prižiūrimas politikų (Hartley; Donaldson; Skelcher; Wallace 2008). Tokia į paslaugos teikimo procesą ir rinkos vaidmenį orientuota apibrėžtis supaprastina reiškinį, neleidžia išskirti kitų viešosios paslaugos teikimo aspektų. Tuo tarpu norvegų viešųjų paslaugų tyrinėtojas Trine Syvertsen savo kompleksiniame žvilgsnyje išskyrė net tris viešųjų paslaugų sąvokos reikšmes:

- viešosios paslaugos kaip viešojoji nauda;
- viešosios paslaugos - tai visos viešosios sferos teikiamos paslaugos, o viešąją sferą atstovauja institucijos, kurios priima sprendimus siekiant bendro gėrio. Viešosios paslaugos garantuoja visiems visuomenės nariams prieinamą prie informacijos ir žinių, tereikia tik atlikti tam tikras pilietines pareigas;
- trečia viešųjų paslaugų reikšmė yra susijusi su tai, jog pirmenybė suteikiama individualių piliečių interesų patenkinimui, o ne kolektyvo, ne visiems piliečiams kartu (Syvertsen 1999).

Šioje apibrėžtyje yra integruoti ne tik bendro viešojo intereso, bet ir socialinio reguliavimo bei mobilizavimo, socialinės-pilietinės tapatybės, pagaliau kolektyvinio viešojo sektoriaus etoso klausimai.

Sąveikos ir mainų reikšmės išryškina Bill Jordan. Britų tyrinėtojas pastebi, kad paslaugos yra sąveika tarp dviejų ar daugiau žmonių, kurios metu įvyksta tam tikras pasikeitimas. Jis viešąsias paslaugas skirsto į savanoriškas, komercines, teikiamas valstybinių institucijų, individualias bei kolektyvines. Autorius teigia, kad kiekviena iš šių paslaugų rūšių gali būti tam tikras viena kitos pakaitalas (Jordan 2005). Nagrinėjamuose tekstuose akcentuojami mainų, sutartinių santykių bei tam tikrų rinkų aspektai. Visgi retoriškai galima klausti, ar tai nėra istoriškai 8 – 10 – ojo XX a. dešimtmečių neoliberalistinės ideologijos apspręstos sampratos. Pastebėtina, kad viešųjų paslaugų kontraktai (t.y. paslaugų pirkimas) pastarųjų metų viešųjų institucijų praktikose ir postvadybinėse reformose išlieka svarbiu instrumentu. Šis rinkos mechanizmo taikymas siejamas su viešųjų ir privačiųjų santykių partnerystėmis (Greve 2008). Pastebėtina, kad pirmasis išorinių kontraktų, kaip viešųjų ir privačiųjų partnerystės (toliau - VPP) pagrindą apibrėžė Stephen Osbornas. Ši sąsaja sulaukė eilės akademikų pritarimo ir nuo to laiko išlieka pagrindine pasakojimų apie kontraktus dimensija (Osborne 2000). Naudojantis šia koncepcija bei ją palaikančiu teisiniu režimu, reguliavimo priemonėmis siekiama išbalansuoti interesus tarp valdžios, rinkos ir piliečių bei dalyvavimą

paslaugų teikimo procesuose (Greve 2008). Taigi, nepaisant to, kad išorinių kontraktų taikymo sampratos ir praktikos keičiasi, jie ir toliau išlieka viešųjų paslaugų tiekimo pagrindu.

Išties tyrinėjami paslaugų pirkimą iš išorės, idėjinių pasiūlymų arba pagrįstų argumentų forma, akademikai pasisako už arba prieš kontraktus. Šiose, jau beveik keliolika metų trinkančiose aštriose diskusijose, svarbų vaidmenį vaidino įrodymų trūkumas. Dažniausiai jie buvo itin fragmentiški, skirti atvejų analizės arba tam tikroms kontraktų formoms. Vis tik po Graeme Hodge sintezės „Privatization“ pasirodymo galima teigti, kad argumentai už yra kur kas tvirtesni. Tyrinėtojas, jau pasirodžiusių Vakarų šalyse atliktų atvejų analizės pagrindu, parodė, kad išorinių kontraktų taikymas padėjo sutaupyti užsakovams vidutiniškai 6 procentus skiriamų finansinių resursų (Kontraktų taikymo viešosioms paslaugoms proponentai teigėdavo, kad sutaupoma turėtų būti 20-30 procentų) (Hodge 2000). Kita vertus, ši fundamentali studija rodo, kad užsakovas, rengdamasis paslaugų kontraktavimui, turėtų remtis atsargumo nuostatomis bei įvertinti visas galimas rizikas bei pernelyg entuziastingas ekspertų ar viešųjų vadybininkų idėjas. Neveltui eilė tyrinėtojų šiuo metu įveda bei aktualizuoja kontraktų kultūros, „atsargumo filosofijos“, pasitikėjimo užsakovo ir vykdytojo santykiuose (tai ir VPP pagrindas), o taip pat mokymosi kontraktų taikyme kategorijas.

Transformatyvių sampratų apie viešąsias paslaugas pobūdį apsprendžia ne tik neoliberalizmo, rinkos, vartotojiškumo idėjomis grįstų instrumentų saulėlydis. Jau gerą dešimtmetį žinojimo apie viešųjų reikalų tvarkymą pagrindai klojami dalyvaujančio viešojo valdymo (angl. governance), tinklinio valdymo (angl. networked governance) (Stoker; Chhotray 2009) ar Naujosios viešosios paslaugos (Dendorfų koncepcija) koncepcijų pagrindu (Denhardt; Denhardt 2007). Žvelgiant į naujas pažiūrų sistemas viešųjų paslaugų aspektu galima pastebėti, kad jos kuriamos ne tik remiantis piliečių dalyvavimo, viešojo intereso įtvirtinimo, demokratinės atsakomybės idėjomis (Vigoda 2002; Clarke; Newman; Smith; Vidler; Westmorland 2007). Pastaruoju metu vis populiaresnė tampa piliečio, kaip paslaugų bendrateikėjo (angl. co-producer) samprata. Šios sampratos šalininkas Johnas Alfordas tai apibūdina: „ne tik klientai gali dalyvauti bendrame paslaugų teikime. Jais gali tapti savanoriai, privačios kompanijos, bendruomeninės organizacijos, ... [...] Visi, kurie potencialiai gali tapti dalyviais“ (Alford 2009). Šiame pastebėjime siekiama suderinti du dalyvavimo paslaugų teikimo procese vaidmenis, - vartotojo/kliento bei suinteresuotų veikėjų.

Administracinių paslaugų tobulinimo modeliai ir priemonės

Bendruosius pokyčius paslaugų teikime, kaip ir visame viešajame sektoriuje, veikia visa eilė veiksnių, pradedant globaliais ekonominiais, politiniais, demografiniais pokyčiais ir baigiant išaugusiais piliečių/paslaugų vartotojų lūkesčiais, vadybinių bei piliečių įgalinimu besiremiančių modelių ir priemonių taikymu (Osborne; Brown 2005). Šie paslaugų tobulinimą

apsprendžiantys veiksniai skatina novacijų taikymą. Galima pastebėti, kad paslaugų pokyčiai ir inovacijos yra persidengiantys reiškiniai. Tyrinėtoji, o iš dalies ir praktikai yra svarbu nustatyti kur jie susilieja ir kur išsiskiria, nukreipti juos tam tikra linkme ir nustatyti jų daromą poveikį vadybai bei viešųjų paslaugų teikimui (Osborne ; Brown 2005). Vienas iš svarbiausių aspektų inovacijų taikyme yra jų taikymo tikslai bei gaunami rezultatai. Pastebėtina, kad dažnai susiduriama su „neadekvačių lūkesčių“ fenomenu, kuris yra sudėtinė administracinių pokyčių, kaip reiškinio dalis (Hartley; Skelcher 2008). Dažniausiai apriori inovacijos yra suprantamos, kaip naudą nešančios priemonės, konstruktyviai sprendžiančios prieš tai egzistavusias problemas. Vis tik, inovacijų bei reformų taikymo studijos atskleidžia, kad susiduriama su tam tikrais naratyvais apie garantuotus sėkmės nulemtus pokyčius (Hartley; Skelcher 2008). Vis tik, veiksnių, kurie apsprendžia naujų priemonių taikymo sėkmę aibė yra pakankamai plati. Pereinant prie viešųjų administracinių paslaugų novacijų krepšelio galima pastebėti, kad jis yra pakankamai didelis, įgalinantis skirtingus pasirinkimus. Neabejotina, kad jau daugiau nei dešimtmetį taikomos informacinės technologijos (IT) padarė revoliuciją paslaugų teikime. Tiesa, galima diskutuoti su kai kuriais mokslininkais, teigiančiais, kad elektroninių paslaugų sukūrimas yra visiškai savarankiška paradigma viešajame administravime. Antrajai grupei galima būtų priskirti jau daugiau negu tris dešimtmečius plačiai taikomus kokybės vadybos modelius, sistemas ir atskiras priemones. Pastebėtina, kad greta iš verslo perimtų ir adaptuotų inovacijų pavyzdžių yra ir originalios kokybės tobulinimo naujovės, kaip antai Piliečių chartijos, Bendrasis vertinimo modelis, piliečių pasitenkinimo paslaugomis matavimas (pvz., kanadiečių „Citizens First“ programa ir kt.). Į atskirą kategoriją galima grupuoti organizacines naujoves susijusias su „Vieno kontakto“ principo taikymu. „Vieno kontakto“ principas, kitaip dar įvardinamas „vieno langelio“, „iš vieno rankų“, „vienu žingsniu“, „vienu mostu“, imtas taikyti atskirose Vakarų valstybėse (Prancūzijoje, Jungtinėje Karalystėje, Kanadoje bei kitur) maždaug aštuntojo dešimtmečio viduryje (Flumian; Coe; Kernaghan 2007; Kubicek; Hagen 2000). Išties šio chrestomatinio fakto galima būtų ir neminėti, vis tik principas, kuriuo remiantis kuriamos ir plečiamos inovacinės priemonės yra pakankamai universalus taikymo aspektu. Viena vertus jos gali apimti visus komunikacijos su piliečiais kontaktų lygius, t.y. fizinį aptarnavimą, tradicinius elektroninius (telefonas), elektroninių paslaugų. Be to, universalumą apsprendžia ir šio principo pagrindu kuriamų modelių gausa bei nuolatinis jų tobulinimas (The United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business 2006). Organizaciniu aspektu šio principo taikymas reiškia paslaugų bei informacijos apie jas integravimą.

Teikiant paslaugas įstaigos gali panaudoti bendrus resursus, techninę infrastruktūrą. Apskritai, ši priemonė apima palaikančiuosius procesus (aptarnavimą, personalo ar finansų valdymą). Tuo tarpu pagrindiniai procesai (paslaugų teikimas, programų administravimas ar pan.) yra atskirų įstaigų ar įmonių atsakomybės srityje. Kita vertus, ši priemonė atitinka ne tik organizacinę, bet ir kelias kitas veiklos tobulinimo dimensijas: 1) į vartotojus,

jų poreikius orientuotos valdžios, o kartu paslaugų kokybę; 2) administracinių procedūrų supaprastinimo ir naštos piliečiams (ar atskiroms jų grupėms pvz., verslui mažinimas); 3) tarpžinybiškumo mažinimas; 4) kaštų mažinimas. Žvelgiant į vieno kontakto principu sukurtų priemonių privalumus galima pastebėti, kad jos susijusios su: paslaugų prieinamumo, patogumo/priimtino piliečiams didinimu, jurisdikcinių/institucinių skirtumų įveikimu (Bent; Kernaghan; Marson 1999).

Galima būtų tęsti aprašant atskirus vieno kontakto principu besiremiančius modelius, gilinantis į jų privalumus ir trūkumus. Vis tik kyla klausimas, kokie gi yra jų taikymo rezultatai. Pirmieji sintetiniai tyrimai buvo pradėti daugiau kaip prieš dešimtmetį. Antai, vokiečių tyrinėtojų Herbert Kubicek, Martin Hagen atlikta tyrimų sintezė atskleidė, kad vieno sustojimo valdžios taikymas susidūrė su kliūtimis, kadangi daugelis pradėtų projektų nepasiekė savo tikslų (Kubicek; Hagen 2000). Kiek vėliau atlikti kitų autorių tyrimai rodė, kad atskirų, vieno kontakto grindžiamų priemonių taikymas nebūtinai yra tinkamas, duodantis norimus rezultatus (Kernaghan; Bernardi 2001).

Apibendrinant galima pastebėti, kad vieno kontakto/langelio principas tapo viešosiose organizacijose dominuojančių sampratų bei praktikų dalimi. Daugelis Vakarų valstybių pritaikė vieno kontakto principu besiremiančius susitarimus siekdamas pagerinti paslaugų kokybę bei kalbėdamas apie kaštų efektyvumą. Tiesa, tikslų pasiekimas bei veiklos rezultatai ne visuomet būna akivaizdūs, dažnai priklauso nuo atskirų atvejų. Paveikslas, diagrama ar schema įterpiama į tekstą kaip teksto dalis naujoje tuščioje pastraipoje, kurioje jis centruojamas, paliekant 6 pt tarpą prieš paveikslą ir 6 pt tarpą po paveikslu. Pavadinimas rašomas po paveikslu centre, 10 pt dydžio Time New Roman šriftu.

Jungtinių paslaugų centrų koncepcija ir jų steigimo Lietuvoje galimybės disponuojamų išteklių panaudojimo aspektais

JPC samprata. Mokslinėje literatūroje pastebima, kad JPC terminas nėra integralus, organizaciniu, veiklos, teisinio statuso aspektais (Brenner; Schulz 2010). Viena vertus tai reiškia paslaugų centralizavimą (Fischer; Sterzenbach 2006). Kita vertus, tikslesnis terminas atspindintis paslaugų teikimo procesą būtų jungtinė paslaugų centrų arba/ir organizacijos (angl. Shared Service Center, Shared Service Organisation) sąvoka. Tai reikštų paslaugų teikimą tam tikro, dažniausiai sutartinio, bendradarbiavimo forma (Bergeron 2003). Šis bendradarbiavimas gali būti skirtingo teisinio statuso ir organizacinio tipo. JPC steigimas dažniausiai siejamas su keliais tikslais: paslaugų kokybės tobulinimu (priimtino didinimu, savaikiškumo didinimu, procedūrinis supaprastinimas) ir kaštų mažinimu bei skirtingų institucijų (net ir skirtingo valdymo lygio, -centrinės – vietinės valdžios), žinybų paslaugų apjungimu.

JPC gali būti steigiami siekiant perkelti keliolika veiklos procesų, apjungiant aptarnavimą (angl. first line services), vidaus ir išorės informacijos apsikeitimą,

elektronines paslaugas bei paslaugų rengimą (angl. second line services).

JPC steigimo Lietuvoje galimybės: Aprūpinimo materialiniais ištekliais aspektas

JPC steigimas, kaip ir daugelis kitų asmenų aptarnavimo priemonių, susijusių su priimamųjų sukūrimu, reikalauja nemažų išteklių. Kokybinio tyrimo metu paaiškėjo, kad JPC steigimui yra kelios palankios ir nepalankios aplinkybės. Nuo 2009 m. daugelis valstybės žinybų ir savivaldybių administracijų įstaigų taupo, o tai dažnai įgyvendinama mažinant aptarnavimo skyrių darbuotojų skaičių, atsisakoma paslaugų pirkimo iš išorės (Sodros perkamų paslaugų iš UAB „Lintel“ atvejis), sujungiami padaliniai (Darbo biržos atvejis). Įstaigų politikos tikslas – taupymas, verčia vertinti inovacijas, kurioms reikia kapitalo kaštų. Kita vertus, kaip rodo tyrimo medžiaga, palankiai vertinamos priemonės, kurios gali sumažinti neigiamus taupymo padarinius (Regitros fokus grupė 2010; SOCMIN viceministrė, individualus interviu 2010; VMI departamentas, individualus interviu 2010). Be to, dėl elektroninių paslaugų plėtos kai kuriose institucijose (patvirtino duomenis VMI ir Registrų centro atstovai) mažėja asmenų aptarnavimo priimamuosiuose poreikiai (VMI departamentas, individualus interviu 2010; Registrų centras, individualus interviu 2010; Kauno fokus grupė 2010).

Patalpų panaudojimo galimybės

Kokybinio tyrimo metu, nagrinėjant patalpų panaudojimo (sukurti priimamieji asmenų informavimui, patalpos kaimiškos seniūnijose) klausimą paaiškėjo, kad kai kuriuose didmiesčiuose ir rajono centruose atsiranda (Ministerijų pavaldumo teritorinėse įstaigose ir valstybės įmonėse vieno langelio tarnybose) nenaudojamos arba neišnaudojamos patalpos. Įvardindama pokyčius šių procesų įgyvendinime, viena respondentė pastebėjo jog: „Mūsų čia buvo pirminiai pasvarstymai, ką čia reiktų daryti su paslaugų centrais kai kuriuose rajonų centruose. Išties patalpos yra įrengtos. Tuo tarpu elektroninės paslaugos yra plečiamos (o jų poreikis mažėja). Vis tik daliai žmonių reikia fizinio kontakto, tad reikia jas išlaikyti [...] manome, kad apie 20 proc. žmonių reiktų fizinio kontaktų. Tas procentas iš deklaracijų ir mūsų patirties. Beje, šiemet kiek mažesniame nuošimčiui žmonių reikėjo tiesioginio kontakto.“(VMI departamentas, individualus interviu 2010).

Ši išsakyta nuomonė atskleidžia, kad ženklus fizinio piliečių aptarnavimo poreikių mažėjimas atveria JPC steigimo galimybes atskirų įstaigų patalpose. Kitų centrinio pavaldumo teritorinių padalinių atstovai (Sodros, Darbo Biržos, Teritorinių archyvų), pastebėjo, kad fizinio asmenų aptarnavimo poreikiai iš esmės nekinta ar net šiek tiek didėja, išskyrus kai kuriuos rajonus, kuriuose ženkliai pasikeitė demografinė padėtis.

Nagrinėjant savivaldybių galimybes tapti pagrindiniu steigėju galima pastebėti, kad jų galimybės kooperuotis su partneriais perleidžiant asmenų aptarnavimo priimamuosius (išskyrus Vilniaus miesto) yra ribotos dėl ribotų galimybių panaudoti pastatus. Panaši padėtis yra ir rajoninių savivaldybių seniūnijose. Kaip atskleidė

kokybinis tyrimas, dalį seniūnijoms skirtų pastatų galima panaudoti JPC centro plėtrai, o kitų ne. Tyrime dalyvavusių Kauno ir Vilniaus savivaldybių atstovai atskleidė, kad priimamųjų problema yra pagrindinė kliūtis centralizuojant asmenų aptarnavimą. Tuo tarpu Vilniaus savivaldybės priimamajame yra laisvos 18 darbo vietų. Šios įstaigos atstovai pozityviai įvertino kooperavimąsi su kitomis įstaigomis. Prienų savivaldybė, kaip ir beveik pusė savivaldybių nėra įsteigusi vieno langelio tarnybos. Kokybinio tyrimo metu, jos atstovai pareiškė, kad nemato tam poreikių ir galimybių.

JPC centrų įkūrimo kaštai

Nagrinėjant JPC finansavimo poreikius galima pastebėti, kad jie priklausytų nuo pasirinkto modelio. Pastebėtina, kad kuriant JPC kaip savarankišką organizaciją neišvengiamai kapitalo kaštus didintų patalpų įrengimas ar rekonstravimas. Nagrinėjant prieš kelerius metus rekonstruotų patalpų finansavimo apimtį galima pastebėti, kad išlaidos rekonstruoti apie 200 m² gali siekti kelis šimtus tūkstančių litų (žr. 1 lentelę).

Pastebėtina, kad Kauno ir Klaipėdos savivaldybės atsisakė sumanymų pritaikyti eilių valdymo sistemas (jų įrengimas kainuoja apie 20-30 tūkst. litų). Investicijų poreikį galėtų sumažinti patalpų nuoma prekybos

centruose. Bet tai nebūtų optimaliausias sprendimas, kadangi jis ženkliai padidintų einamąsias išlaidas.

Steigimo kapitaliniai kaštai būtų ženkliai mažesni, jeigu JPC būtų kuriamas vienos įstaigos (savivaldybės priimamojo, mokesčių inspekcijos ar kito padalinio pagrindu), kuri būtų turto operatorius. Pasirinkus šį JPC organizavimo modelį ištekliai materialiam aprūpinimui ženkliai sumažėtų. Iš esmės į išlaidas galima būtų įtraukti tik skirtas remontui ir/ar rekonstrukcijai, eilių valdymo sistemai bei priimamojo baldų panaudojimui. Kitomis komunikacinėmis, organizacinėmis priemonėmis galėtų aprūpinti JPC veiklos partneriai, pavyzdžiui perkeldami jas iš ankstesnių darbo vietų.

Pastebėtina, kad savotiškas Gordijaus mazgas dalies paslaugų administravime gali būti prašymų registravimo ir kitų duomenų valdymo sistemų panaudojimas. Respondentų nuomone, duomenų sistemų perkėlimui reikalingi techniniai sprendimai bei papildomos priemonės užtikrinančios sprendimus (Kauno fokus grupė 2010). Žinoma, yra pavyzdžių, kurie rodo, kad Gordijaus mazgą galima perkirsti ir taip panaikinti kliūtis. Vienu iš investicijų į techninius sprendimus pavyzdžių galima laikyti pažymų rengimo ir pateikimo notarams funkcijų perleidimą su teise jungtis prie VĮ "Registų centro duomenų bazių (Registų centras, individualus interviu 2010). Šiuo atveju, visus nemažus techninius sprendimų kaštus perėmė notariatai.

1 lentelė. Kapitalo kaštai steigiant vadinamuosius vieno langelio priimamuosius (tūkst. litų)

	Panevėžio sav. (2005 - 2007 m.)	Jurbarko sav. (2008-2009 m.)	Šiaulių raj. s. (2010 m.)
Patalpų remontas ir/ar pertvarkymas	280 (9 darbo vietos, priimamasis apie 270 m ²)	68 (2 darbo vietos; priimamasis apie 25 m ² , kabinetas)	nenumatyta
Valdymo sistemos, baldai, organizacinė technika ir kitos paruošiamosios veiklos	nėra duomenų	370	330

Šaltinis: Ilgalaikės paskolos dėl lėšų Savivaldybės įstaigų pastatų avarinei būklei likviduoti ir kitiems neatidėliotiniams darbams. Patvirtinta Panevėžio miesto savivaldybės tarybos, 2005.06.02, Nr. 1-33-10; Jurbarko rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl 2009 m. biudžeto įvykdymo ataskaitos patvirtinimo, 2010.06.29, Nr. T2-198; Projekto vieno langelio principo įgyvendinimas Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje sutarties pristatymas, Projekto kodas VP1-4.3-VRM-01-V-01-046.

Kitas būdas, kuris sumažintų investicijų kaštus, yra ribojimasis ties prašymų registravimo sistemų panaudojimu. JPC įstaigų darbuotojai turėtų jungtis prie prašymų registravimo sistemos nuotoliniu būdu (dažniausiai tai dokumentų valdymo sistemų moduliai). Tai nėra numatyta visose sistemose. Kita vertus, unifikuoti registravimą ir panaudoti specialią sistemą neįmanoma, kadangi dabar veikiančios tarpusavyje nėra integruojamos (pvz., populiariausios „Avalio“ ir „Kontoros“) (Kauno m. sav., individualus interviu 2010). Be to, tokios sistemos panaudojimas ženkliai padidintų steigimo kaštus (žr. 1 lentelę).

JPC steigimo problemas gali palengvinti struktūrinių fondų paramos panaudojimas. Tuo sėkmingai naudojasi nemažai įstaigų (ypatingai savivaldybių administracijos). Šiuo metu projektai remiami pagal 2007–2013 m. Žmogiskųjų išteklių plėtros veiksmų programą (4 prioritetas „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“).

Apskritai dauguma respondentų akcentavo asmenų aptarnavimo procesų unifیکavimo būtinybę. Jie pastebėjo, kad dalis įstaigų (dažniausiai savivaldybės) neturi paslaugų aprašų (kadangi pačios savivaldybės neturi resursų jų parengimui). Be to, matė visų kitų asmenų aptarnavimo ir administracinių paslaugų procesų unifیکavimo būtinybę (Klaipėdos m. sav., individualus interviu 2010).

Personalo ištekliai

Kokybinis tyrimas atskleidė, kad dalis Lietuvos įstaigų susiduria su personalo trūkumo problema. Pradėtos taupymo iniciatyvos nulėmė dalies aptarnavimo padalinių darbuotojų atleidimus (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos miestų savivaldybės, Apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos). Respondentai, minėję įstaigų darbuotojai, rezervuoti vertino galimybes deleguoti asmenis į JPC. Šios abejonės grįstos tuo, kad JPC centrai gali nenukreipti dalies lankytojų, o pačiose įstaigose

atsiras spragos asmenų aptarnavimo funkcijų vykdyme. Kaip buvo pastebėta dalyje, skirtoje Vakarų šalių praktikų analizei, reikiamas tarnautojų skaičius yra vienas iš sėkmingo JPC veiklos garantų.

Kokybiško asmenų konsultavimo (atsakymo į žodinius prašymus) problema

Interviu metu grupėse diskutuojant ir individualiai aptariant praktinio JPC steigimo problemas, dažnai respondentai iškeldavo kompetentingo konsultavimo problemą, atkreipdami dėmesį į centro veiklos pobūdį, teikiamų paslaugų apimtį ir galimą darbuotojų skaičių, vartotojų poreikius bei išankstinius lūkesčius (Kauno m. sav., individualus interviu 2010; LSA individualus interviu 2010). Pirmiausiai jie atkreipė dėmesį į tai, kad JPC galėtų veikti kaip:

- asmenų pirminio aptarnavimo (prašymo priėmimo bei pirminis konsultavimas) centras;
- asmenų visapusiško konsultavimo ir administracinių paslaugų suteikimo centras.

Pasak respondentų, pirmojo modelio įkūrimas, deleguojant įstaigų atstovus į centrą būtų sąlyginai nesudėtingas. JPC priimamojo darbuotojai galėtų atlikti pirminį informavimą -konsultavimą, o tolimesniam nukreipti į paslaugas rengiančią įstaigą arba tam galėtų būti panaudotas vietoje esantis konsultavimo telefonu kanalas. Tai tikriausiai nebūtų priimtina visiems interesantams, neatitiktų aukščiausių konsultavimui keliamų standartų, bet būtų tarpinis sprendimas. Kompetencijas galėtų palaikyti darbuotojų rotacija iš priimamųjų į rengimo postus, tačiau tam gali kilti organizacinių problemų. Problemą spręstų darbuotojų skaičiaus priimamuosiuose padidėjimas. Dalis respondentų pastebėjo, kad teikiant kai kurias, sąlyginai nesudėtingas paslaugas, pasiekti „gerą konsultavimą“ nėra sudėtinga (Kauno m. sav., individualus interviu 2010; Vilniaus m. sav., specialistas 2010). Tuo tarpu Sodros, VMI atstovai aiškino apie kokybišką konsultavimą, kaip kliūtį teikiant lūkesčius atitinkantį interesantų aptarnavimą. Beje, priežastys čia sietos ne su personalo klausimais, o su pastaraisiais metais besikeičiančiais įstatymais bei pačių paslaugų pobūdžiu. Tyrimo metu išsakytos problemos apie konsultavimą priimamuosiuose rodo, kad sukurti visapusiško konsultavimo ir administracinių paslaugų suteikimo centrą būtų sąlyginai sudėtinga.

Išvados

Steigiant JPC Lietuvoje, kaip atskleidė atliktas tyrimas, galima pasinaudoti Valstybės ir savivaldybių įstaigų disponuojamais ištekliais – laisvomis erdvėmis ar sukurtais asmenų aptarnavimo vietomis priimamuosiuose. Kai kurie VMI, VĮ „Registru centras“ ar kitų įstaigų padaliniai galėtų būti įtraukti JPC steigimą bei panaudoti perleisti infrastruktūrą. Tokių galimybių yra nedideliuose rajoniniuose centruose ir miestuose. Kiek sudėtingiau būtų patalpas atrasti savivaldybėms (išskyrus Vilniaus miestą, jeigu būtų steigiamas vienas centras). Steigiant JPC priimamųjų pagrindu kaštai nebūtų dideli. Juos sudarytų tik nedidelės išlaidos organizacijai

technikai (nuorodų, eilių valdymo sistemos, baldai, einamasis remontas). Administraciniuose vienetuose, kur tinkamų patalpų nėra, galima numatyti jų sukūrimą naudojantis ES struktūrinių parama.

Steigiant JPC, kaip kelių įstaigų organizaciją, galima susidurti su personalo trūkumo problemomis. Tyrimas atskleidžia, kad įstaigos per pastaruosius metus sumažino darbuotojų, vykdančių asmenų aptarnavimo funkcijas, skaičių. Taigi, deleguoti net ir vieną darbuotoją į JPC būtų gana sudėtinga. Vis dėlto esant palankioms politinėms ir administracinėms nuostatomis ši problema įstaigose galėtų būti išspręsta. Kiek sunkiau būtų išspręsti priimamųjų darbuotojų, interesantų konsultuojančių žodžiu, kompetencijos problemas. Šiuo atveju centrų darbuotojai, kaip aptarnavimo specialistai, galėtų suteikti pirmines konsultacijas, priimti prašymus bei tolimesniam konsultavimui nukreipti į įstaigas teikiančias paslaugas. Tokiu būdu JPC veiktų kaip informavimo – pirminio konsultavimo centrai.

Literatūra

- Alford J. (2009). *Engaging Public Sector Clients From Service-Delivery to Co-production*. New York, Palgrave Macmillan, 15.
- Bent S., Kernaghan K., Marson D. B (1999). Innovations and Good Practices in Single-Window Service, 1 [Žiūrėta balandžio 11 d., 2012] <www.myschool-monecole.gc.ca/Research/publications/pdfs/single_w.pdf>.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. Hoboken, New York, Wiley, 3-5.
- Bevir M. (2006). *Encyclopedia of Governance*. London, Sage, 2 vol., 867-873.
- Brenner W., Schulz V. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*. Vol.4, No.3, 211-213.
- Clarke J., Newman J., Smith N., Vidler E. Westmorland L. (2007). *Creating Citizen-consumers: Changing Publics and Changing Public Services*. London, SAGE Publications, 144-150.
- Denhardt J. V., Denhardt R. B. (2007). *The New Public Services*. M. E. Sharp, Inc: New York, 42-43.
- Fischer, T.M., Sterzenbach, S. (2006). ZP-Stichwort: Shared Service Centers. *Zeitschrift für Planung&Unternehmenssteuerung*, N.17, 123.
- Flumian M., Coe A., Kernaghan K. (2007) Transforming service to Canadians: the Service Canadamodel, *International Review of Administrative Sciences*, 558.
- Gastelaars M. (2009). *The Public Services under Reconstruction Client experiences, professional practices, managerial control*. New York and London: Routledge, 7-11.
- Greve C. (2008). *Contracting for Public Services*. London, Routledge, 4, 13-19.
- Hartley J., Skelcher D. (2008), The agenda for public service improvement. In: J. Hartley, Ch. D. Skelcher, M. Wallace (eds.). *Managing to improve public services*. Cambridge, Cambridge University Press, 7 - 10.
- Hodge G. (2000). *Privatization: An International Review of Performance Theoretical Lenses on Public Policy*. Boulder: West view Press, 233-234.

- Jordan B. (2005). *Public Services and the Service Economy: Individualism and the Choice agenda*. Cambridge, Cambridge University Press, 147.
- Kernaghan, K., Bernardi, J.(2001). Bricks, clicks and calls: Clustering services for citizen-centred delivery. *Canadian Public Administration*, Vol. 44, No. 4, 418.
- Kettl D.F. (2005). *The Global Public Management Revolution*. Washington D.C., Brookings institution press.
- Kubicek K. Hagen M. (2000) One Stop Government in Europe: An Overview. In: Martin Hagen, Herbert Kubicek (Eds): *One Stop Government in Europe. Results from 11 National Surveys*. Bremen, University of Bremen.
- OECD (2009). *Government at a Glance*. Paris, OECD publications, 34.
- Osborne S. P., Brown K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, London, Routledge, 25-28.
- Osborne, S.(2000). *Public-Private Partnerships*. London, Routledge, 7-18.
- Syvertsen T. (1999), The Many Uses of the „Public Service” Concept, p. 6-7 [Žiūrėta kovo 15 d., 2012], <http://www.nordicom.gu.se/common/publ_pdf/33_syvertsen.pdf> .
- Stoker G., Chhotray V. (2009). *Governance Theory and Practice, A Cross-Disciplinary Approach*. New York, Palgrave Macmillan, 27-32; 46-52.
- The United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business. (2006). Case Studies on Implementing a Single Window, 3 [Žiūrėta balandžio 11 d., 2012], <http://www.unece.org/cefact/single_window/draft_april06.pdf> .
- Van de Walle S. (2006). The impact of public service values on services of general interest from debates. *Public Management Review*, 187.
- Vigoda E. (2002). From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration, *Public Administration Review*, N. 62-5, 528, 533.

Šaltiniai

- Kauno fokus grupė, 2010.06.28.
- SOCMIN viceministrė, individualus interviu, 2010.07.12.
- Registų centras, individualus interviu, 2010.07.12.
- LSA individualus interviu, 2010.07.12.
- Vilniaus m. sav., specialistas 2010.07.12.
- Regitros fokus grupė, 2010.07.23.
- Kauno m. sav., individualus interviu, 2010.07.28.
- VMI departamentas, individualus interviu, 2010.08.04.
- VMI departamentas, individualus interviu, 2010.08.04.

MODERNISATION OF THE PUBLIC SERVICES: ESTABLISHMENT OF THE SHARED PUBLIC SERVICE CENTRES

Summary

Single-window, public quality and strategic management has moved to the forefront of the public sector reform agenda. There are large number of innovations which should improve quality of the public services. Shared public services centres are one of these innovative models. The Western Countries were the pioneers for the implementation of the public services centres and have decade of the practical implementation experience. However, there are still some problems in the front line public service provision related to the accessibility, acceptability and fulfilment of the citizen needs. In order to avoid some threats, the practical implementation of the shared public services centres will require additional preparation and feasibility assessment. The aim of this study is to analyse trends of the modernisation in public services and to assess the feasibility of using the shared public service centres for the modernisation of the front line processes in the Lithuanian public sector.

The first part presents the theoretical background of the public services, also, attention is given to the theoretical analysis of the shared public service centers and how it could improve the quality of public services. The main theoretical aspect of the establishment the front office shared centres is based on the idea of citizens' participation in the service provision, creation of user-friendly service facilities, joining up fragmented government institutions and in this way to become more cost-effective governance.

The second part of the paper offers a qualitative research (individual and focus group interviews was used). The essential criteria for the selection of respondents involved - the work practices in applying innovations on provision of the first line public services. Interviews were used to gain knowledge in-depth of the issues raised and also for the exploration of feasible obstacles for the establishment of shared public service centres in Lithuania.

According to results of the qualitative research the citizens orientation could be the most appropriate (in terms of accessibility, acceptability, fulfilment of the citizens needs) for the establishment of the public service centres.

The results of the qualitative research also show that the lack of resources is one of the critical success factors for establishment of the public service centres. This problem could be solved by using redundant material resources in Lithuanian authorities. The need of first line service personnel could be solved by delegating employees from the each institution, which was a founder of the public service centre. However it would be still only a partial solution in the establishment of the public service centres, i.e. a new service unit would need more labour force in order to provide a high quality services. Eventually, Lithuanian public institutions will need to experience some capital costs on the reconstructions or renovation of the offices and equipment used in the rendering of the first line services. The amount of the costs experienced is directly correlated with the establishment of public centres as new units. Straipsnio santrauka pateikiama anglų kalba, rašant straipsnį kita kalba – lietuvių. Santraukos apimtis – ne mažiau kaip 3000 spaudos ženklų.

KEYWORDS: public services, modernization, Lithuania, shared public services centers.

Remigijus Civinskas, doc. dr., Vytauto didžiojo universitetas, dėstytojas. Mokslinių tyrimų kryptys: pokyčiai viešosiose organizacijose, viešųjų paslaugų teikimas, NVO veikla. Pagrindinės mokslinės publikacijos: Tarpbiudžetinis lėšų paskirstymas Lietuvoje: instituciniai interesai ir savivaldybių finansinis savarankiškumas, Viešoji politika ir administravimas, 2006, nr. 16; Pilietis, kaip klientas „Naujojoje viešojoje vadyboje“, Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija, red. A. Raipa, 2007; Kokybės iniciatyvų taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje priežastys ir paskatos: administracinių laukų veikėjai ir jų interesai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2008, Nr.1 (10); Daukanto 28, Kaunas. Tel. +370 612 427 29 r.civinskas@pmdf.vdu.lt

Erika Laurušonytė, magistrė, Vytauto Didžiojo universitetas, asistentė. Mokslinių tyrimų kryptys: Viešųjų paslaugų tiekimas, viešųjų organizacijų pokyčiai ir reformos, Europos integracijos procesai, Europos Sąjungos struktūrinių projektų administravimas. Mokslinės publikacijos: Konsultavimas ES struktūrinės paramos administravimo procesuose Lietuvoje, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2012. Daukanto 28, Kaunas. Tel. +370 679 537 59, e.laurusonyte@pmdf.vdu.lt