

## ATEITIES VALDYSENA: KAIP SUKURTI KLESTINČIĄ LIETUVĄ?

### *Teminės diskusijos apibendrinimas*

Siekiant gilinti hipotetinius ateities Lietuvos scenarijus, Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ komanda surengė temines diskusijas, į kurias savo ateities vizija pasidalyti pakviesti akademinės bendruomenės, pilietinės visuomenės, verslo ir valdžios sektorių atstovai. Šeštajame diskusijų ciklo renginyje „Ateities valdysena: kaip kurti klestinčią Lietuvą?“ dalyvių buvo prašoma aptarti esminius Lietuvos valdysenos pažangai svarbius pokyčius bei apsvarstyti, kokių veiksmų reikėtų imtis siekiant juos įgyvendinti.

Šiose diskusijose surinkti duomenys bus naudojami valstybės pažangos vizijai ir jos įgyvendinimą detalizuojantiems kelrodžiams parengti. Renginio metu dalyviai buvo pakviesti pasidalyti savo įžvalgomis viena iš keturių temų, kurių problematika buvo suformuota remiantis 2022 m. kovo mėn. vykusiose scenarijų rengimo dirbtuvėse surinktais duomenimis. Šiame dokumente siekiama apibendrinti ir pristatyti esmines grupinių diskusijų įžvalgas. Dokumente pateikiamas tekstas struktūruojamas į skyrius, atspindinčius renginyje analizuotas potemes:

1. Kaip išlaikyti balansą tarp ilgalaikės šalies strateginės krypties laikymosi ir trumpalaikių politinių ciklų?
2. Kaip galėtume didinti piliečių pasitikėjimą?
3. Kokias galimybes ir iššūkius atvers technologiniai valdysenos sprendimai bei inovacijos?
4. Kaip kurti patrauklią ir inovatyvią valstybės tarnybą?

Dokumente taip pat pateikiami ekspertų diskusijos įžanginiai pranešimai (žr. priedą). Renginys vyko 2022 m. birželio 20 d. Vilnius Tech Park SAPIEGOS.

## DISKUSIJŲ GRUPĖSE APIBENDRINIMAI

### 1. Kaip išlaikyti balansą tarp ilgalaikės šalies strateginės krypties laikymosi ir trumpalaikių politinių ciklų?

Diskusijoje dėmesys pirmiausia skirtas esamos ir siektinos dinamikos tarp valstybės tarnybos ir politikų aptarimui. Dalyvių nuomone, valstybės tarnyba pasižymi profesionalumu bei reikalingu stabilizaciniu vaidmeniu šiuolaikiniuose greitai besikeičiančiuose procesuose, tačiau kartu turi rizikos tapti inertiška ir lėtinti reikalingus pokyčius. Politikai – pokyčių agentai, atsakingi už strategiškumą ir reikalingų sprendimų inicijavimą. Šiuolaikiniame padidėjusios politinės fragmentacijos kontekste politikai kartu yra linkę paneigti ankstesnį įdirbį ir inicijuoti nepakankamai pasvertus sprendimus. Dalyvių nuomone, produktyvesnę dinamiką tarp valstybės tarnybos ir politikų padėtų pasiekti didesnė tarpusavio koordinacija kuo ankstesniame politinio ciklo etape ar net prieš jį, pavyzdžiui, dar tik rengiant rinkimų programas. Pabrėžta, kad ypač svarbi koordinacija ir konsultacija tarp valstybės tarnybos ir politikų galėtų būti koalicinės sutarties rengimo etape – tokios konsultacijos galėtų tapti politinės kultūros dalimi. Tačiau kartu atkreiptas dėmesys, kad tam būtina didinti valstybės tarnybos gebėjimus ir horizontalią koordinaciją, kad ji turėtų geresnes galimybes įsitraukti ir teikti kokybiškus pasiūlymus politikams.

#### Derinimasis keičiantis politiniam kabinetui

Balanso tarp ilgalaikių procesų ir trumpalaikių politinių ciklų klausimas ypač suaktualėja keičiantis politinei vadovybei, kai naujos politinės ambicijos susiduria su pradėtais tęstiniais procesais. Nors viešojoje erdvėje gana negatyviai kalbama apie valstybės tarnautojus, jie yra tęstinumo, profesionalumo garantai valdysenos sistemoje ir jų nereikėtų nuvertinti: „Pernelyg užsiimame saviplaka, neišmokome pozityviai vertinti išmokytojų pamokų, pasiektų rezultatų, pozityviai projektuoti ateitį.“ Kartu pažymėta, kad politikai linkę neigti, kritikuoti buvusį įdirbį, taip siūlydami savo viziją, kurią pradėtų įgyvendinti nuo balto lapo.

Įtampą mažinti ir užtikrinti kokybiškesnį dialogą siūlyta kuriant didesnį pasitikėjimą tarp valstybės tarnautojų ir politikų. Pasak dalyvių, anksčiau ar vėliau toks pasitikėjimas sukuriamas, nes politikai supranta, kad be valstybės tarnautojų ir jų pagalbos, be institucinės atminties, tęstinumo nepavyksta įdiegti naujų idėjų. Joms įgyvendinti būtina įsitraukti į sistemą, perprasti valdysenos principus, biudžeto planavimo etapus. Kartu politikams tenka suprasti, kad negalima tikėtis kitą dieną matyti savo idėjos rezultatų, tenka prisitaikyti prie sistemos ir žmonių, kurie randami atėjus dirbti: „Anksčiau ar vėliau žmogiškas faktorius suveikia, pasitikėjimas susiformuoja, kai pamato politikai, kaip veikia sistema, ką gali tarnautojai, o tarnautojai perpranta, ko nori politikai.“ Dalyvių sutarimu, vis tik lieka klausimas – ar galima tokį susiderinimą pasiekti greičiau ir produktyviau?

Politikai kartu yra ir ambicijos bei pokyčio elementai inertiškoje sistemoje. Politikai dažnai patiria šoką atėję į sistemą ir pamatę, kiek ilgai užtrunka sukurti rezultatus: „Dažnai išryškėja, kad politinis ciklas per trumpas, ministras praktiškai nemato rezultato per savo kadenciją.“ Diskutuojant, kaip

sprešti tai, kad ketverių metų laikas per trumpas ministrui, išsakytas siūlymas keisti Konstituciją – metais pailginti kadencijas. Tokiam siūlymui oponavo kiti dalyviai – pasak jų, „jei pradėsime ilginti, pasidarys taip, kad patys geriausi ministrai tie, kurie dirba visą gyvenimą“.

Diskusijos dalyviai nurodė politinės kultūros sukuriama barjerą sėkmingai sprendimų įgyvendinimo raidai ir tęstinumui: „Naujas ministras turėtų pasidžiaugti tuo, kas jau padaryta, ateidamas į pareigas, o pas mus atvirksčiai – yra noras paneigti.“ Pasak kito dalyvio, šios įtampos neįmanoma išspręsti ir ji nėra būdinga tik Lietuvai – politinė poliarizacija šiais laikais daug kur sustiprėjusi, pvz.: „JAV respublikonai tikrai nedarys to, ką darė demokratai.“ Poliarizacija, pasak vieno diskusijų dalyvių, ir yra priežastis, dėl kurios po rinkimų yra stiprus stimulus daryt viską kitaip, „nes rinkėjams buvo pažadėta“. Dalyvis retoriškai klausė: „Ar mes būtume patenkinti, jeigu politikai nesilaikytų pažadų? Turbūt irgi kaltintume melavimu, bet kad tie pažadai neapgalvoti, nepasverti, tai čia jau turbūt į kažkokią politinę kultūrą atsiremiamė ir į rinkėjų išsilavinimą kaip ištakas.“ Šiame kontekste kaip vienas galimų sprendimų siūlytas rinkėjų sąmoningumo didinimas, kurį lemia švietimo kokybė. Kartu pažymėta, kad kuo didesnė poliarizacija, tuo svarbesnis stabilizuojantis valstybės tarnybos vaidmuo. Kompetentinga valstybės tarnyba tokiomis sąlygomis tampa inkaru turbulentiškoje politinėje sistemoje.

### **Dermės receptas: politinė kokybiškų sprendimų paklausa ir administracinė pasiūla jiems įgyvendinti**

Dalyvių sutarimu, valstybės tarnyboje yra daug žinių ir gebėjimų, tačiau jiems atsiskleisti barjeru gali tapti naujai vadovybei atėjus vykstantys abipusiai pasitikrinimai: „Tie, kurie atėjo, žiūri, kiek čia galima greitai savo rinkimų pažadus įgyvendinti, o jau seniai dirbantieji vertina politikus – kiek čia visko jie norės keisti.“ Pasak diskusijos dalyvių, jei politikai patys nenori valstybės tarnautojų gebėjimų panaudoti, tai ir nepanaudos. Vis tik sutarta, kad valstybės tarnautojų gebėjimams stiprinti, ypač ministerijose, erdvės yra nemažai, ypač poveikio vertinimo srityje. Tačiau tai irgi priklauso nuo ministro požiūrio ir ambicijų: „Jei ministrai to neprašo, tai darbuotojai to nedarys.“ Tad, viena vertus, svarbus yra rinkėjų švietimas, kad jie balsuotų už politikus, kurie labiau apgalvoja savo siūlymus, kita vertus, gebėjimų valstybės tarnyboje stiprinimas taip pat svarbus formuojant administracinę pasiūlą. Suderinus politinę paklausą ir administracinę pasiūlą, tikėtina, teisės aktai būtų kokybiškesni, jų būtų mažiau, perteklinis reguliavimas būtų naikinamas.

Kitas dalyvis, turintis ilgametę patirtį valstybės tarnyboje, teigė, kad susidūrimui tarp valstybės tarnybos ir politikų būdinga tam tikra įtampa, tačiau jos pobūdis su laiku keičiasi. Įstojus į ES buvo situacijų, kai tekdavo pasirinkti nevykdyti ministro nurodymų, nes jie būdavo neapgalvoti: „Pavyzdžiui, tais laikais EBPO pasiūlė padaryti studiją apie Lietuvos gebėjimus geresnio reglamentavimo srityje, o ministras pasakė: „Kuo čia dėta mano ministerija? Nieko nedarome.“ Nepaisant to, organizavom susitikimus, atsirado ta studija, o jos rekomendacija pateko ir į Vyriausybės priemonių planą.“ Paradoksalu, bet dalyviui vėliau teko už tai ministrui pasiaiškinti ir apsiginti. Pasak šio dalyvio, tuo metu buvo laikas, kai valstybės tarnyba iš tiesų turėjo bandyti stabilizuoti situaciją, kad būtų išvengta ydingų sprendimų. Kartu išryškinta, kad dabar įtampa yra kitokio pobūdžio ir labiau susijusi su atsitiktiniu žmonių patekimu į ministrų postus: „Imituojama

veikla per ministerijų vidinius pertvarkymus be aiškaus tikslo ir prasmės – daug sumaišties, išeina žmonių, ateina nuleidžiamų iš viršaus. Nedaroma tyrimų, kuriais tokios reformos būtų įvertintos, kokias jų prasmė.“

Atkreiptas dėmesys, kad būna ir atvirkštinių situacijų, kai politikai pasiūlo gerų idėjų, o valstybės tarnyba stabdo. Daug kas priklauso nuo pačių politikų ir jų gebėjimų komunikuoti, darbuotojams perteikti savo viziją, idėjas, uždegti, kad jos būtų įgyvendinamos. Tad geros idėjos gali būti užblokuotos, jei nėra pakankamai geros vidinės institucijos kultūros ir komunikacijos, į jas nesugebama įtraukti žmonių, o bandoma įgyvendinti tik su artimiausia politine aplinka. Dalyvių sutarimu, tokiais atvejais galimybės parengti gerus sprendimus yra ribotos. Kalbant apie tai, nuo ko priklauso, kad į postus ateitų geri žmonės su geromis idėjomis, dėmesys atkreiptas į partinės sistemos trūkumus: „Ne visada patys geriausi žmonės ateina į tuos postus, nes *trade-off'ai* visokie pačiose partijose ir susitarimai tarp partijų lema, o ir pačiose partijose nėra analitinių organizacijų, kurios augintų viduje lyderius. Toks ir rezultatas – vieni pasirengę, kiti ne.“

#### **Partijų programų ir koalicijos sutarčių vaidmuo**

Pasak kito diskusijų dalyvio, politinės programos galėtų atlikti parengiamąjį darbą politikams, padėti susivienodinti žodyną. Iš valstybės tarnautojo perspektyvos, paskaičius politinių partijų programas rinkimų metu, matyti gana panašūs siekiai, tačiau vėliau, „kuomet *ateina kabinetas*, pasimato, kad arba jis neįsivaizduoja, kaip tas žodynas atrodo realiai, arba net neįmanoma pagal visą strateginio valdymo sistemą realizuoti tų siekių, arba atsiranda noras griežtai paneigti prieš tai buvusių valdymą“. Partijoms reikalingas kokybiškesnis pasiruošimas rinkimams, svarbu daugiau investuoti į politinės programos analitiką ir pasirėngimą. Politinių programų kokybė tampa ypač svarbi, kai partija laimi ir ateina ministras su ta programa. Tada dažnai išryškėja, kad vis tik ją reikia pagrįsti ir „tik tada užsakyti tyrimus ministerijoje ar STRATOJE, paaiškinti, pritempti tą poreikį, tai vien poreikio tyrimas metus užtrunka, tada susigalvojimas, kaip problemą spręsti, – dar metai, ir tada jau turime politinio ciklo pabaigą, kai pasirodo, kad gal neverta“.

Kalbant apie tai, ką būtų galima padaryti, kad partijų programos būtų geriau apgalvotos, kokybiškesnės, siūlyta partijoms konsultuotis su valstybės tarnautojais iš anksto, taip nustatant realias esmines problemas. Valstybės tarnautojai turėtų norėti ir galėti įsitraukti rengiant atskiras programas, partijos kviestųsi konsultuoti dėl programų. Tokiam bendradarbiavimui būtų reikalingas bendras žodynas – kad nepartinis valstybės tarnautojas būtų vienodai suprastas įvairių partijų, tiesa, pamažu jis kurtųsi natūraliai. Tokios konsultacijos turėtų ir galėtų atsirasti kaip politinės kultūros dalis. Kitas dalyvis nurodė, kad „protingos partijos pačios randa, su kuo pasikonsultuoti, į jų programas nereikia kištis“. Jo nuomone, sudarant koalicinę sutartį būtų galima pasitarti, ką išimti, ką pratęsti.

Tęsiant diskusiją apie partijų programas, teigta, kad šiuo metu jos labiau skirtos neapšviestiems rinkėjams pritraukti: „Iš dangaus nurašytos programos gali būti patrauklesnės nei parašytos konsultuojantis su specialistais, valdininkais.“ Geros ir profesionalios programos gali būti mažiau patrauklios, o politinės konkurencijos uždrausti negalime. Politinė konkurencija dažnai sėkmingesnė

taikant demagoginius, populistinius principus. Rinkimų programų analitines spragas bent iš dalies amortizuoti galėtų koalicinės sutartys. Tik esama ir prieš tai buvusi konservatorių Vyriausybė turėjo išsamias koalicines sutartis ne tik postų išsidalijimo, bet ir turinio požiūriu: „Šituo lygmeniu turėtų įvykti pirmas pasiderinimas koalicijos, ko jie kaip Vyriausybė norės iš valdininkų – ką tęsti, ką nutraukti.“ Pasak dalyvio, „kažką esamuose sprendimuose reikėtų keisti, siekiant geriau reglamentuoti ir padaryti koalicinių sutarčių turinį kokybiškesnį“. Pateiktas ir gerasis Didžiosios Britanijos pavyzdys, kur valstybės tarnautojai didele apimtimi įtraukiami į pirminį koalicijos sutarties rengimą, po kurio politikai jau atlieka tik korekcijas. Lietuvoje tai sunkiai įsivaizduojama, nes „pas mus koalicines sutartis sudaro politikai – jose nurodomi tik principai ir vertybinės deklaracijos“. Vis dėlto per pastaruosius 20 metų koalicinės sutartys tikrai patobulėjo, nes „anksčiau būdavo skyriaus lygmeniu aprašoma, ką gerinsime“.

Išsakytas kompromisinis pasiūlymas srityse, kurios veikia neblogai, intervencijų neinicijuoti, tačiau ten, kur reikia rimtų sprendimų ir reformų, pvz., sveikatos, švietimo, socialinės apsaugos srityse, būtų galima inicijuoti konsultacijas, neformalius tinklus, analitinius centrus, kurie aktyvuotųsi per rinkimus ir padėtų rengiant kokybiškas, apgalvotas, įgyvendinamas programas ir koalicines sutartis. Bet tam reikalingas pasitikėjimas ir juo grįsta politinė kultūra.

#### **Kiti pasiūlymai: geresnė koordinacija, daugiau horizontalumo, rotacija ir patrauklumo didinimas**

Kaip vienas reikalingų teigiamų pokyčių siekiant didesnės harmonijos tarp politinių ciklų trumpumo ir valstybės tarnybos tęstinumo nurodytas valstybės sekretoriaus pareigybės grąžinimas – ji padėtų geriau užtikrinti tęstinumo ir koordinavimo perdavimą. Kai kanclerio pareigybė tapo politine, dingo grandis, kuri turėjo institucinę atmintį, palaikė ryšį tarp valstybės tarnybos ir politinio sluoksnio. Dabar „išeina visa komanda ir nutrūksta, ateina nauja politinė komanda ir nėra aukšto rango žmogaus, kuris sugebėtų tą ryšį užtikrinti“.

Koordinacija tarp politikos ir valstybės tarnybos šiuo metu nėra ypač kokybiška. Pateiktas pavyzdys, kad, rengiant esamą Vyriausybės programą, nesulaukta daug patarimų iš valstybės tarnybos atstovų. Kita problema – tie, kurie sureagavo į paklausimą, bandė kelti „skyriaus lygio darbus į Vyriausybės darbo planą, nors darbo planas yra politinis veiksmas“. Tai reiškia menkas galimybes strateginiam dialogui ir papildomumui, negebėjimą diferencijuoti skirtingus planavimo lygmenis. Pasak dalyvio, patarimai padėjo ten, kur patys ministrai aktyviai ėmėsi iniciatyvos. Apibendrinamas dalyvis teigė, kad tęstinumo yra ne per mažai, o kai kur per daug – ypač reikėtų peržiūrėti ES pinigų panaudojimo mechanizmus, kurie tampa barjeru reikalingam lankstumui.

Kaip vienas barjerų kokybiškesniam dialogui nurodytas ministerijų nelinkimas bendradarbiauti: „14 ministerijų yra silosų bokštai, horizontalūs dalykai pas mus nesprenžiami.“ Ministrai vadovauja ministerijoms, nors jie galėtų žiūrėti ir vadovauti plačiau. Galimas sprendimas – keisti Konstituciją ir įtvirtinti, kad ministrai vadovauja ne ministerijoms, o problemų sprendimui, tada turėtume „ne ūkio ar aplinkos, o, pavyzdžiui, ministrą žaliojo kurso žemės ūkyje įgyvendinimui“. Kartu išryškintas poreikis atskirti ministro politinę funkciją nuo ministerijos administravimo: „Ministrai dabar žiūri

labai gynybiškai į savo ministeriją, visi sako „nelįskį mano daržą“, pas mane viskas sutvarkyta, dėl to horizontalios iniciatyvos žlunga.“

Išsakytas siūlymas, kad politikų programose tikslai turėtų būti formuluojami taip, kad būtų galima įtraukti ne tik valstybės tarnybą, bet ir kitas suinteresuotas šalis. Kai tikslai pernelyg detalizuojami, o ne formuluojami per krypties nustatymą, gana sunku įtraukti kitas šalis. Analizuojant valstybės tarnybos pokyčių kilmę, matyti, kad dažnai juos inicijuoja patys tarnautojai, tad reiktų iniciatyvumą skatinti kuriant klaidos nebijančią atmosferą, tada ir pokyčių būtų galima įgyvendinti daugiau.

Kalbant apie galimas strategines ambicijas, nurodytas laisvos valstybės tarnautojų rotacijos principas, kurį taikant žmonės stotų į darbą valstybės tarnyboje, bet nesusisietų su specifine ministerija ir jos ribomis. Taip būtų galima kurti daugiau ryšių tarp skirtingų ministerijų. Kartu reiktų pertvarkyti valstybės tarnybą. Šioje reformoje turėtų atsispindėti seniai žinomi poreikiai: konkurencingas atlyginimas, ypač vadovams, tarnautojų mokymas ir gebėjimų ugdymas, daugiau lankstumo sistemos viduje.

Valstybės tarnybos patrauklumo didinimas taip pat išskirtas kaip labai aiškus tikslas. Galimybes įgyvendinti valstybės tarnybos reformą riboja suformuota neigiama visuomenės nuomonė apie valstybės tarnybą, kurią palaiko žiniasklaida ir patys politikai, siekdami įsiteikti rinkėjams. Tai sukuria dinamiką, kurioje bet kokios investicijos į valstybės tarnybą tampa nepopuliariais sprendimais. Pažymėtina, kad susidūrus su valstybės tarnyba realiame gyvenime žmonių nuomonė ženkliai pagerėja. Tų susitikimo taškų galėtų būti ir daugiau, įskaitant didesnę valstybės tarnautojų matomumą viešojoje erdvėje – laidose, žiniuose, socialiniuose tinkluose.

## **2. Kaip galėtume didinti piliečių pasitikėjimą?**

Diskusijoje apie piliečių pasitikėjimą valstybe pirmiausia formuluota siekiama, kad 2050-aisiais neturėtų likti perskyros tarp piliečio ir valstybės – pasitikėti valstybe reikštų pasitikėti savimi. Valstybė būtų matoma kaip funkcija, kurią mes patys deleguojame ir atliekame. Toks gilesnis susitapatinimas su valstybe pirmiausia galėtų būti pasiekiamas per didesnę bendravimą: vienu su kitais, su bendruomenėmis, o vėliau ir institucijomis. Tai dvipusis kelias: siekti bendrauti turi ne tik piliečiai, o – ne mažiau svarbu – ir valstybė būti atvira bei ieškoti būdų, kaip piliečius įtraukti į valstybės gyvenimą kaip bendrakūrybą. Perteklinis reguliavimas ir tam tikri politinių jėgų inicijuojami visuomenės suvaržymai rodo tokio pasitikėjimo piliečiu trūkumą. Tai ir mentaliteto problema – esame linkę pateisinti nelaisvę. Platesnę mąstymą galėtų skatinti universitetai, kurių vaidmuo pirmiausia turėtų būti skatinti kritinę refleksiją, o ne tik diegti specifines kompetencijas. Reguliavimo mažinimas, žmogaus laisvės ir kojos kojon žengiančios atsakomybės skatinimas sukurtų tinkamą terpę augti tarpusavio pasitikėjimui. Pasitikėjimas 2050-aisiais įvardytas kaip siektina, vienijanti visuomenės stiprybė ar net būtinas refleksas, padėsiantis išlikti ypač sudėtingomis tuometinio pasaulio sąlygomis.

### **Kiek ir kokio pasitikėjimo mums reikia?**

Grupinė diskusija pradėta nuo dalyvių pasiūlymo aptarti pasitikėjimo sąvoką ir kaip ji galėtų būti suprantama strategijos kontekste. Pirmiausiai aptarta klausimo formuluoتهje įtvirtinta neteisinga ar bent jau pernelyg supaprastinta perskyra tarp piliečių ir valstybės. Grupės nariai pasiūlė tokios perskyros nepriimti, nes „kai kalbame apie piliečių pasitikėjimą valstybe, daroma prielaida, kad kažkokie atskiri subjektai, o yra taip, kad arba mes turime pasitikėjimą vienas kitu, kartu ir savo institucijomis, kurioms patys deleguojame įpareigojimus, arba ne“. Dalyvio nuomone, šiame kontekste siekis didinti piliečių pasitikėjimą valstybe skamba patronizuojančiai: „Nepriimtina, kad valstybė mus auklės ir didins pasitikėjimą.“

Kito dalyvio nuomone, nuostata, kad pasitikėjimas yra išimtinai teigiamas dalykas ir kad jo būtinai reikia, „yra banali tezė, nebeklausiamo, kada ir kiek jo reikia, ar tikrai jo reikia“. Siekis didinti pasitikėjimą valstybe yra problemiškas dar ir dėl to, kad „tuomet atrodo, kad gal reikia aklaip pasitikėti valdančiais, gal jų nereikia vertinti, o vis tik reikia ir sveikas nepasitikėjimas yra gerai“. Pasitikėjimas neturėtų būti suprantamas kaip savaiminė vertybė, o vertinamas tik tada, kai kyla iš pilietiškai brandžios, kritiškai mąstančios visuomenės. Pateiktas šis Skandinavijos pavyzdys: „Jie neturi daug reguliavimo, jie pasitiki vienas kitu, pasitikėjimas veda į bendras vertybes ir bendrą auklėjimą. Putino Rusijoje irgi Putinu pasitikima, bet tai veda į baisius dalykus.“ Pasitikėjimas reikalingas ne pats savaime, o dėl to, kad jis suponuoja kolektyvinį veiksmą, kartu – vertybes, bendrumą.

Diskusijos dalyvių teigimu, klausimas, kaip galėtume didinti piliečių pasitikėjimą, suponuoja, kad yra nepasitikima, nors tiksliau būtų klausti, kokiomis institucijomis pasitikima, o kokiomis ne: „Jei dalimi pasitikima, o dalimi nepasitikima (dažniausiai politinėmis), reikia klausti – o kodėl nepasitikima?“. Atkreiptas dėmesys į institucijų komunikavimo ir aptarnavimo kokybę, jos netolygumą: „Savivaldybių puslapiai labai skirtingi – kai kur iškart galima reikiamą informaciją susirasti, o kai kur niekaip neįmanoma rasti, net ir skambinant ne visada pavyksta sužinoti ir tada prasideda visokios sąmokslų teorijos: o kodėl tos informacijos nėra, o gal kažkas slepiama?“. Viena vertus, būtina pateikti informaciją, kad ji būtų pasiekama ir suprantama visuomenei, kita vertus, svarstyta, kiek mes pajėgūs suprasti paskelbtą informaciją, – čia jau klausimas švietimui.

### **Didesnio valstybės pasitikėjimo piliečiais poreikis**

Klausimą, kaip didinti piliečių pasitikėjimą valstybe, pasiūlyta pateikti atvirkščiai: kaip pirmiausia būtų galima didinti valstybės pasitikėjimą piliečiais: „Čia esminis, jei ne dar svarbesnis dalykas: kaip mumis pasitiki valstybės institucijos, kai, pavyzdžiui, administruoja paramą?“. Diskusijos dalyvis pateikė destruktivų valstybės nepasitikėjimo pavyzdį iš savo darbo ministerijoje: „Samdė NVO bendradarbiauti ir, pusei samdymo proceso praėjus, susiradus patalpas, kuriose vyks bendros iniciatyvos, ministerija išsigando, nes Viešųjų pirkimų įstatymas turi visai kitą logiką. Viešųjų pirkimų įstatymas yra iš nepasitikėjimo kylanti instrukcija.“

Kito dalyvio nuomone, pasitikėjimo problema savo pamatine esme kyla iš laisvo žmogaus problemos, kuri lemia, kad „turime valdžią, kuri klaidingai nepasitiki laisvu žmogumi“. To pavyzdys – „literatūros kova, kur mokytojai gulasi, kad tik būtų devyniolikto amžiaus lietuvių literatūra, jokio užsienio. Ką

tokia literatūra gali vaikui duot? ŠMSM nepasitiki mokyklomis, mokyklos nepasitiki mokytojais, mokytojai nepasitiki mokiniiais“. Pasak vieno dalyvių, nepasitikėjimas matyti ir per alkoholio ribojimus. Problema yra ne tik iš nepasitikėjimo kylantis perteklinis valstybės reguliavimas, bet ir žmonių mentalitetas: „Valstybė daug ką gali, bet čia paradoksas: jei ji pradės atleisti vadeles, tai tie, kurie jau nelaisvi – patys sukils, kad kitus laisvus daro. Kuo žmogus labiau nelaisvas, tuo jis labiau nori, kad valstybė ir kitus nelaisvus darytų.“ Ambicingas tikslas turėtų būti laisvas žmogus ir laisvu žmogumi pasitikinti bei besiremianti valdžia. Kitas diskusijos dalyvis atkreipė dėmesį, kad netinka sutapatinti tam tikras politines pozicijas su valstybės pozicijoms: „Ne valstybė nepasitiki piliečiais, o tam tikros politinės jėgos netoleruoja tam tikro gyvenimo būdo.“

Pasak vieno dalyvių, Lietuvoje matyti dviejų pasaulių bruožai: Rytų pasaulio, kuriam būdinga siaura teisėkūros interpretacija, egzistuoja labai daug taisyklių kiekvienam atvejui, kur galima pasiklysti, bet, kita vertus, labai plačiai toleruojamas taisyklių nesilaikymas – visada galima rasti, už ką nubausti. Vakarų pasaulis pasižymi labai plačia teisėkūros ir taisyklių interpretacija, todėl atsiranda „direktyvos dvasia“ ir panašūs konceptai, kurie kalba apie plačią interpretaciją ir mažą toleranciją taisyklių nesilaikymui. „Rytų sąranga rodo kontroliavimą ir baudimą, Vakarų sąranga – pasitikėjimą, o mes esame ant ribos, norime būti vakariečiais, bet mūsų sąrangoje labai daug rytietiškų bruožų.“ Apibendrinta, kad mes esame labiau rytietiškai žmonės negu vakarietiški, „bet istorinių kataklizmų metu tauta renkasi vakarietišką kelią – jį renkasi mažuma, bet turinti galią, o likusi dauguma 30 metų bumba, kad ne tas kelias“.

### **Didesnis bendravimas ir dalyvavimas valstybės gyvenime – tarp galimų atsakymų**

Diskutuojant, kaip būtų galima didinti pasitikėjimą visuomenėje bei didesnį susitapatinimą su valstybe, pateiktas esminis siūlymas – daugiau bendrauti visomis prasmėmis: „Kol yra svetimas kitas, tol tu juo nepasitiki. Kai daugiau bendrauji, tai sukuri ryšį ir žinai, kurioje vietoje gali šimtu procentų pasitikėti, o kurioje atsargiau.“ Kalbant apie tai, kaip pasitikėjimo raida lems valstybės ateitį, teigta, kad pagal pozityvų scenarijų formuosis stipresnė pilietinė visuomenė, o pagal pesimistinį – tapsime autokratine valstybe.

Dalyviai sutiko, kad Lietuva yra įgyvendinusi ir pozityvių pokyčių. Vienas dalyvių nurodė, kad gerosios pasitikėjimą ugdančios praktikos ne visada įgyvendinamos lengvai ir natūraliai iš pat pradžių: „2000-aisias EBPO išleido apžvalgą apie tai, kaip reikia dirbti su visuomene: ten nurodyta, kad informavimas, konsultavimasis ir dalyvavimas yra pasitikėjimo esmė. Tada Švietimo ministerijoje pradėjo siūlyti Ryšių su visuomene skyriui pradėti organizuoti konsultacijas. Iš pradžių buvo keista ir neaišku, atrodė niekas čia neišeina, o dabar jau visai kitaip – jau reglamentuotas konsultavimasis ir Vyriausybės.“ Vyriausybės paliepiamas nebūtinai visada lemia sklandžią eigą, bet tai bent jau teigiama paspartis ir ženklas, kad negalima užsidaryti ir dirbti užsidarius: „Pasitikėjimas ir formuojasi per bendravimą – kad mes vienas kitą pradedame drąsiau girdėti, kvieštis ir panašiai. Tas kelias yra kultūrinis ir greitai neįvyksta. Nes kai nebendrauji, tai paskui ir lipa per langus.“

### **Pasitikėjimas kaip vienijanti vertybė ateities iššūkių akivaizdoje**

Svarstant apie Lietuvą 2050-aisiais, sutarta, kad ateities kontekstas bus ypač nepalankus pasitikėjimui – jo bus mažiau ir jį bus sunkiau kurti: „Planeta dega, migracijos srautai didžiuliai – bus daug iššūkių, pasaulis bus susiskaldęs ir labai svarbu apsispręsti, kurioje mes pusėje būsime, reikia apsispręsti, kad norime Europos ir galbūt globalios tapatybės: laisvė, žmogaus teisės, kritinis mąstymas, pripažinimas kito teisės galvoti kitaip.“ Globalių iššūkių akivaizdoje pasitikėjimas galėtų tapti globalia ar Europą vienijančia vertybe kartu su laisvo, mąstančio ir atsakingo žmogaus siekiu.

Kito dalyvio nuomone, „pasitikėjimas yra komfortas, privilegija, kai nebadauji ir nekariauji“, tad, viena vertus, turbulentiškų ateities iššūkių akivaizdoje pasitikėti taps ypač sunku, kita vertus, tam, kad išgyventume, privalėsime pasitikėti. Šiame kontekste suformuota ambicija, kad pasitikėjimas turėtų užgimti, išaugti ir prigyti kaip sąlyginis visuomenės refleksas, kuris taptų stiprybe sudėtingo pasaulio akivaizdoje.

### **Reikalinga ne tik įtrauktis, bet ir laisvas bei atsakingas žmogus**

Svarstant, kaip būtų galima siekti didesnio pasitikėjimo, pirmiausia išskirti šie poreikiai: didesnės bendrakūros, valstybės funkcijų perdavimo NVO, visuomenės įtraukimo į valstybės raidą per nacionalinius susitarimus, laisvės ir tolerancijos klaidai („Reikia eiti į klaidą – nes jeigu mes sėdėsime ir tik taisytime klaidas, patys nieko proaktyviai nesukursime. Kas pirmas klaidą padaro, tas pirmas ją ir ištaiso.“).

Reguliavimų laisvinimas, funkcijų perdavimas žmonėms ir jų savivaldai iš pradžių gali sukelti neigiamą visuomenės reakciją, tačiau svarbu ją išlaukti. Svarstant, kaip padaryti žmones mentaliai paslankesnius, neleisti jiems užsidaryti savo „burbule“, išskirtas bendresnis su nepasitikėjimu ir visuomenės ryšių fragmentacija susijęs nepriėmimo, kito nepažinėjimo, apsisupimo tik toks pačios nuomonės žmonėmis dėmuo.

Atkreiptas dėmesys į būtinybę žmones įgalinti per universitetą, kuris turėtų ir galėtų padėti žmogui išlaisvinti: „Negali būti, kad universitetas tik duoda žmogui profesiją, reikia diegti platų mąstymą. Reikia laisvų universitetų, kad sukurtų laisvą žmogų. Universitetas turi būti socialinio audinio, socialinio kapitalo kūrėju.“ Ypač socialiniai ir humanitariniai mokslai turėtų padėti reflektuoti mūsų kultūrinę tapatybę. Kito dalyvio nuomone, ne vien universitetas, bet ir kitos mokymo įstaigos turėtų atlikti panašią funkciją: „Laisvas dailidė ne ką mažiau svarbus.“

### **3. Kokias galimybes ir iššūkius atvers technologiniai valdysenos sprendimai bei inovacijos?**

Diskusijoje apie technologinių sprendimų valdysenoje suponuojamas galimybes ir iššūkius pirmiausia išskirtas technologijų kaip procesų efektyvinimo ir skaidrinimo priemonės vaidmuo. Kitaip tariant, technologijos valdysenoje neturėtų tapti siekiu savaime, o veikiau tapti priemone geresnei valdymo architektūrai, paslaugų kokybei, piliečių įtraukimui ir atvirumui pasiekti. Gebėjimui jomis pasinaudoti svarbus ir kultūrinis pokytis bei politinė valia: valstybės tarnautojams ir sprendimų priėmėjams teks iš principo permąstyti savo funkcijas ir pareigas, persiorientuoti iš pasyvaus proceso dalyvio į aktyvaus tikslo siekėją ir rizikos valdytoją. Technologijomis jau dabar būtų galima kur kas aktyviau naudotis siekiant geresnių valdymo sprendimų – pirmiausia per *smėlio dėžius*, inovacijų ir sprendimų

akceleratorius, debesyje kuriamus ministerijų dvynius, kuriais būtų galima testuoti tam tikrus sprendimus ar reformas. Tam padėtų didesnė esamų ministerijų funkcijų agentūrizacija.

### **Technologijų galimybės valdysenoje**

Kalbant apie valdyseną, išreikštas lūkestis, kad ateities valdymas bus pagrįstas geresniu supratimu, kas yra žmonės ir ko jie nori, nes „šiuo metu valdžia turi tik intuityvią informaciją apie tai, kas mes esame“. Tam padėti turėtų didieji duomenys ir mokslininkų samdymas – pirmiausia antropologų – siekiant geriau suprasti visuomenę ir kurti geresnį pagrindą politikai. Vieno dalyvio nuomone, išskyrus biotechnologijų industrijas, tikėtina, kad drastiškų technologinių pokyčių nebus –veikiau bus tobulinama tai, kas technologiškai jau išrasta.

Susisiekimo ministerijoje jau dabar aktyviai ieškoma inovacijų siekiant palengvinti sąlygas verslui ir piliečiams. Kartu susiduriama ir su situacijomis, kuriose juntamas tam tikras paralyžius – egzistuoja laipsniški kasdienio tobulinimo sprendimai, bet nėra radikalių inovacijų. Technologinės raidos potencialas galbūt iš tiesų sumažėjo arba pasiekta ta stadija, kai technologijos pakankamai brandžios ir daug radikalių pokyčių nebevyksta. Ir ministerijoje, ir valstybės valdyme ar strategijų rengimo procese per daug mąstoma iš dabarties perspektyvos. Geresnis kelias būtų sekti pasaulines tendencijas ir stengtis nuo jų atsispirti, kartu analizuojant, kaip užtikrinti esminių strateginių susitarimų tęstinumą.

Ateities technologijų klausimas turėtų apimti ne tiek jų naujumą (konceptualios naujovės nėra reikalingos), o veikiau apie tinkamą įveiklinimą ir funkcijų efektyvinimą viešajame sektoriuje. Galimi iššūkiai siejami su kultūros ir pokyčio valdymu pereinant į kokybiškai skirtingą lygmenį: „Jei tavo funkcija buvo vertinti paraiškas, tai ji taps ne paraiškų vertinimas, o rizikų valdymas.“ Šiame kontekste valstybės tarnautojams bus reikalingos naujos profesijos, įgūdžiai ir naujas savo tikslų bei pareigų suvokimas.

Kalbant apie viešojo valdymo efektyvinimo per technologinius sprendimus potencialą, teigta, kad valdymo sprendimai privalo atitikti tokius pačius lūkesčius, kokie keliami rinkos produktams, t. y. sprendimai turėtų būti priimami laiku, greitai, orientuojantis į tikslą, „nebebus taip, kad reikia raštus rašyti, kad kažkas po dviejų savaičių žirgu atjotų“. Ateityje raštus apskritai turėtų keisti kodas: „Kaip atsinaujina programėlė telefone, taip automatiškai turės atsinaujinti ir valdysenos institucijos ir sprendimai.“

Kartu atkreiptas dėmesys į poreikį keisti supratimą apie dalijimąsi informacija – užklausų rašymas turi būti pakeistas prieiga prie atvirų duomenų. Technologijos yra unikalūs būdas demistifikuoti sprendimus: „Įsivaizduokite, kiek būtų spekuliacijos, jei nebūtų Statistikos departamente duomenų apie ukrainiečių pasidalijimą po savivaldybes, visi sakytų, kad jiems kažko trūksta, kad jiems sunkiau nei kitiems, o dabar atsiverti duomenis ir matai.“ Atviri duomenys leidžia deeskaluoti įtampą, didinti pasitikėjimą ir skaidrinti procesus.

Didinti viešojo valdymo efektyvumą pirmiausia reikėtų nuo panašias funkcijas atliekančių institucijų veiklos peržiūros. Pavyzdžiui, Ekonomikos ir inovacijų ministerijos atliktoje peržiūroje identifikuotos 58

institucijos, kurių veikla panaši, tačiau jos neturi jokios tarpusavio koordinacijos ar bent jau apskaitos informacija. Kalbant bendriau, dalyvių nuomone, valdysenos sprendimus apskritai reikia peržiūrėti iš esmės, ypač ministerijos turėtų keisti savo valdymo modelį. Tą pradėti galima tik eksperimentiniu būdu (pateiktas *govtecho* pavyzdys), per *smėlio dėžes*, inovacijų ir sprendimų akceleratorius, startuolius. Mūsų valstybės bėda ta, kad kol kas „mes viską darome jau produkcijos etape, t. y. iškart išleidžiame nacionaliniu lygiu, o ne saugioje bandomojoje aplinkoje“. Pasiūlyta, kad Vyriausybė „galėtų sukurti kokią nors lygiagrečią ministeriją, kuri funkcionuotų tokia pati, bet jos eksperimentinis dvynys būtų suformuotas kaip naujas startuolis“. Taip nebūtų griunama sistema, piliečiai vis dar būtų aptarnaujami, bet egzistuotų terpė įgyvendinti vizijoms, klysti kontroliuojamoje aplinkoje.

### **Politikos ir valstybės ateitis didėjant technologijų vaidmeniui**

Diskusijoje iškeltas klausimas, kas nutiks su politika, kai vis daugiau sprendimų bus priimama pasitelkiant dirbtinį intelektą ar didžiuosius duomenis. Vieno dalyvio nuomone, tai natūrali procesų raida ir „blogiausia, ką mes galime daryti, tai yra užsiimti protekcionizmu“. Nereikėtų bijoti dėl Seimo kanceliarijos ar Vyriausybės kanceliarijos – jos būtų perkvalifikuotos ir tai būtų teisingas pokytis, nes ypač Seime reikia didesnio profiliavimo ne tik komitetų, bet ir kompetencijų lygiu. Išreiškus abejonę dėl technologinės raidos poveikio demokratijai, kitas dalyvis pakomentavo, kad technologijos nesugebės taip performuoti valstybės, kad ši negrįžtamai atsidurtų vieno asmens rankose.

Kalbant bendriau apie tai, kas liks valstybėje ir viešajame sektoriuje iki 2050 m., t. y. ar apskritai egzistuos tos valdžios, apie kurias kalbame dabar – Seimas, Vyriausybė, išsakyta mintis, kad valstybės politikos apimtis galbūt „susiaurės iki pramogų, dainų švenčių reguliavimo, nes visa kita bus surikiuota ir sutvarkyta“. Daug funkcijų nuo valstybės nuima ir ES integracija bei globalizacija, o kitus sprendimus perimant dirbtiniam intelektui, valstybės valdymo sritys gali reikšmingai susitraukti.

### **Lankstesnės valdymo sąrangos poreikis: agentūrizacija ir horizontalios ministerijos**

Kita problema, išryškėjusi diskusijoje, – tai esama viešojo valdymo sąranga, kurios veikimas nukreiptas į procesą, o ne rezultatą: „Jeigu tavo tikslas būti Seimo nariu ar ministru, tu juo būsi, o jei išleisti 50 teisės aktų, tai juos išleisi, o jei daryti realius sprendimus – tai dar kitaip.“ Kitas diskusijos dalyvis pratęsė mintį papildydamas, kad „didžioji dalis valdininkų tiesiog sėdi ten, kad sėdėtų ten, dauguma neturi didelių tikslų“.

Barjeru inovacijoms valdysenoje tampa 10-ajame dešimtmetyje Lietuvai pritaikyta hierarchinė, į kuo tikslesnį aprašymą orientuota valdysenos sistema: „Tai fundamentaliai stabdo inovacijas, nes labai struktūruoja mąstymą ir elgseną.“ Kaip galimas sprendimas dėl lankstesnių valdysenos sprendimų nekeičiant visos sistemos pasiūlyta gausesnė institucijų agentūrizacija. Agentūrų reguliavimas yra nesunkiai sukuriamas ir kol kas dar nėra nusistovėjęs, tad čia atsirastų erdvės „nutolti nuo prūsiško modelio“.

Agentūros pagal apibrėžimą yra ne kontrolierės, o pagalbininkės, tad jos bendrautų su politiniais subjektais, kartu užtikrintų geresnę informacijos, idėjų apykaitą ir su privačiu sektoriumi. Tai nebūtų

tiesiogiai valstybinis sektorius, jam negaliotų valstybės tarnybos ribojimai, trukdantys pritraukti talentus: „Nebebūtum užrakintas toje keistoje atrankoje, kur įsivaizduoji, kad pas tave visi veržiasi, nors realiai niekas pas tave neina, visi tie atlyginimai ir visa kita.“ Vertinant užsienio ir ES pavyzdžius matyti, kad agentūros labiau orientuotos į rezultatą, lankstesnės ir lemia procesų debiurokratizavimą.

Tarp matomų agentūrizacijos proceso rizikų – korupcijos prevencijos valdymas. Dalyvių nuomone, „kažkaip kitaip reikia su korupcija tvarkytis“, ne lankstumo ir procesų efektyvinimo sąskaita. Tam, kad agentūrizacija būtų rezultatyvi, ministerijos neturėtų perdėtai kontroliuoti agentūrų ir bandyti atimti iš jų įgyvendinimo funkcijų: „Jeigu įgyvendinančioji agentūra turi viską derinti su ministerija, tai *de facto* ministerija ir įgyvendina.“ Didesnė problema ta, kad ministerijos nepakankamai atsieja politikos formavimo funkcijas nuo įgyvendinimo, o tai sukuria aibę barjerų tolesniam efektyviam įgyvendinimui. Aiškesnis šių funkcijų atskyrimas „reikštų, kad ministerijos nevaldytų tiek daug pinigų, bet galėtų normaliai užsiimti strategavimu, o ne kiekvieno niuanso įgyvendinimu“.

Kitas būdas siekti lankstesnės valdysenos sistemos – per ministerijų pertvarką panaikinti vertikalias valdymo sritis. Pavyzdžiui, Naujojoje Zelandijoje ministerijos lanksčiai sudėliojamos pagal politikas: „Ateina ministras ir pats atsineša savo pavadinimą – koks aš noriu būti ministras. Tada tu nesi apsibrėžęs savo laukelio, o Lietuvoje tai didelis trukdis.“ Tokia pertvarka padėtų mažinti į procesą orientuotą valdyseną ir kreipti ją link konkrečių problemų sprendimo, gerintų informacijos ir idėjų apykaitą. Apibendrinant išreikštas šis siekiamas valdysenos pokytis – ne tikrinimo funkcija užsiimantis, o bendraujantis ir kūrybiškas viešasis sektorius.

Grįžtant prie klausimo, kokią įtaką minėtiems procesams darys technologijos, jos apibrėžtos kaip svarbi sudedamoji pokyčio dizaino dalis. Siūlyta į visos valstybės veiklos architektūrą pasižiūrėti iš architekto perspektyvos: sudėlioti veikimo metodiką, peržiūrėti, kokios organizacijos kokias funkcijas atlieka, kaip jos tarpusavyje dalijasi informacija, kokius instrumentus naudoja. Technologijos turėtų būti tos architektūros dalimi, priemone siekti tikslų, tačiau ne tikslu savaime.

Akivaizdu, kad ateityje viešasis sektorius ne trauksis, o kaip tik plėsis įtraukdamas gyventojus (prognozuojama net iki 70 proc. įtrauktis). Žmonės bus viešojo sektoriaus dalis tiesiog atlikdami savo kasdienes veiklas, tad „mes visi būsimė pusiau valdininkai“. Šiame kontekste klausta, ar esant tokiam dideliame piliečių įsitraukimui vis dar reikalingi bus valstybės tarnautojai. Dalyviai pasiekė konsensumą, kad politinių sprendimų įgyvendinimo funkcija bus reikalinga tol, kol apskritai egzistuos demokratija ir valdžia.

Diskutuojant apie tai, kaip įgyvendinti šias idėjas, pirmiausia pabrėžta politinė valia ir prioritetų išskyrimas (idėjos turėtų patekti į „protingų ir įtakingų“ žmonių darbotvarkę). Tolesnio proveržio prielaidas sudarytų demonstruojamas pasitikėjimas ir tolerancija klaidai, apimanti laisvę veikti, laisvę klaidoms ir eksperimentams. 2050-aisiais norimas viešasis sektorius bus produktyvus, skaidrus, demistifikuotas ir efektyvintas pasitelkiant technologijas, funkcionuos vieno langelio principu bei pasižymės patogiu valdymu, galbūt per telefono programėlę.

#### 4. Kaip kurti patrauklią ir inovatyvią valstybės tarnybą?

Diskusijos metu išreikštas siekis, kad 2050 m. valstybės tarnyba būtų prestižiškiausias darbas Lietuvoje – joje siektų dirbti geriausius pasaulio universitetus baigę jauni profesionalai. Patraukli valstybės tarnyba būtų panašesnė į verslą – lanksti, adaptyvi, gerai apmokama, orientuota į rezultatus ir pokyčius. Greta to, valstybės tarnautojas būtų ambicingas ir empatiškas žmogus, besijaučiantis arti visuomenės, kuriai dirba. Visuomenė taip pat vertintų valstybės tarnautojų indėlį į valstybės gerovę. Šiems tikslams pasiekti pirmiausia reikia keisti kultūrinius elementus: naikinti bausmės už klaidą atmosferą, kurti atvirą ir palaikančią aplinką, mažinti hierarchinius ryšius. Valstybės tarnybos gebėjimų ugdymui svarbi būtų mokymų ir mentorystės sistema, būtinas ryškus poslinkis nuo biurokratinių funkcijų į analitines. Reformas pradėti siūlyta nuo konsensuso, kokios valstybės tarnybos norime, paieškos.

##### Didesnės ekspertinės kompetencijos poreikis

Vienas diskusijos dalyvių pasiūlė, kad, prieš įgyvendindami valstybės tarnybos reformą, pirmiausia turėtume sau užduoti klausimus, kam ji mums iš tikrųjų reikalinga, „kodėl ji egzistuoja po saule, kokia pridėtinę vertę kuria?“ Pasiūlyta, kad valstybės tarnybos veikloje nebeliktų bizūno funkcijos, o ją pakeistų ekspertinė kompetencija. Tam būtina išsigryninti kiekvienos įstaigos tikslus ir kuriamus produktus, aptarnavimą ir pagal tai nustatyti reikiamas kompetencijas bei kaip jas ugdyti, pritraukti, išlaikyti, pirmiausia adekvačiu atlygiu ir karjeros galimybėmis.

Ateityje žmonės, atėję į valstybės tarnybą, turėtų gauti kokybiškus individualizuotus mokymus. Kartu galėtų egzistuoti mentorystės sistema, kur ilgą patirtį sukaukę valstybės tarnautojai prieš išeidami į pensiją taptų mentorais jaunesniesiems. Kiti dalyviai pažymėjo, kad tai įmanoma, tik jei žmonės iš tiesų turi vertingų žinių, kurias po savęs gali palikti; teigta, kad vis dėlto dažnai „ministerijose žmonės sėdi po 15 metų – jie yra besisukantys sraigteliai“.

Keistis turėtų ir pati priėmimo į valstybės tarnybą sistema: „Valstybės tarnybos atranka demoralizuoja žmogų ir dar ten kažkokius balus rašo.“ Priėmimas į valstybės tarnybą šiuo metu yra per ilgas procesas, o dokumentų vertinimai paviršutiniai – vertinama pagal nelanksčius kriterijus, nežiūrima į turinį. Svarbus laukiamas pokytis – valstybės tarnautojų rotacija, t. y. jie nebūtų prisirišę prie konkrečių politikos sričių (šią praktiką taiko Europos Komisija). Norint kopti karjeros laiptais, būtų privaloma keisti politikos sritį.

##### Ateities valstybės tarnautojas: bruožai ir funkcijos

Atkreiptas dėmesys, kad po 30 metų į valstybinį sektorių ateis Z karta, kurios nemotyvuos stabilumas ir sėdėjimas vietoje. Taigi valstybės tarnyba turės prisitaikyti prie to, kad šie žmonės norės būti motyvuojami iššūkiais, galimybėmis, mokymusi, atlygiu, ir prie to prisitaikyti. Atitinkamai reikės mažinti hierarchinę kultūrą. Ateities valstybės tarnautojas bus drąsi, atvirai kalbanti, augti norinti asmenybė ir tai užtikrins valstybės tarnybos tobulėjimą. Dalyvių nuomone, tikėtina, kad bent dalis šių slinkčių įvyks ir dėl kartų pasikeitimo.

Gerai ateities valstybės tarnautojai pirmiausia turėtų pasižymėti aukštomis kompetencijomis, noru dirbti ir nebijoti pokyčių, nes „dabar baudžiame už klaidą, todėl bijoma iššūkių ir nesiimama atsakomybės“. Ši baudžianti valdysenos kultūra lemia savininkiškumo jausmo nebuvimą, „nėra taip, kad paimu, pradedu ir pabaigiu“. Valstybės tarnautojai turėtų sugebėti dirbti su vienu iššūkiu, tačiau nuodugniai ir iš esmės. Pasak diskusijos dalyvių, šiuo metu taip nevyksta, „darbuotojai turi po 15 projektų“.

Svarstyta, kad ateityje atsirastų naujos valstybės tarnautojų pareigybės: projektų koordinatorius, procesų koordinatorius, tinklų koordinatorius, analitikas, konsultantas, ekspertas ir kt. Tikėtina, kad esama valstybės tarnybos hierarchinė struktūra keisis, nes taps vis sunkiau įžvelgti esamo institucinio dizaino naudą. Svarstyta, kad neišvengiamai turės išsitrinti ribos tarp atskirų sektorių: žmogus galės dirbti prie vieno projekto valstybės tarnyboje, prie kito – versle. Didesnis bendradarbiavimas tikėtinas ir tarp skirtingų pačios valstybės sektorių, institucijų, agentūrų – diskusijos dalyvių nuomone, būtina plėsti tarpdisciplininių projektų praktikas ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo reformą įgyvendinti jau dabar.

#### **Veikimo principai: daugiau lankstumo, integracijos ir horizontalumo**

Diskusijos dalyviai išskyrė svarbiausius ateities valstybės tarnybos veikimo principus: 1) lankstumas ir greitis – juos pasiekti Lietuva, kaip maža valstybė, galėtų santykinai nesudėtingai, tačiau pamirštame, „kad esame maža valstybė, o įstatymus pasirašome kaip didelė“; 2) sumažintas fragmentuotų hierarchijų skaičius – tai didintų atsparumą, didesnės integracijos tarnyba galėtų kur kas greičiau reaguoti ir efektyviau mobilizuoti išteklius atsiradus galimybei ar krizės atveju.

Ministerijos turėtų būti mažos ir funkcionuoti veikiau kaip ekspertiniai ministro sekretoriatai jo politinei valiai išreikšti. Greta mažų ir labiau politiškai nei administraciškai funkcionuojančių ministerijų turėtų veikti autonomiškos agentūros. Kiti diskusijos dalyviai teigė, kad mažos ministerijos nebūtinai išeitis, o valstybės tarnybos fragmentiškumą galima mažinti ir kitais būdais efektyvinant jų veiklą: „Galima sukurti chaoso ežerą ir iš jo generuoti sprendimus, projektus, procesus.“ Svarbus ne valstybės tarnybos dydis, o kokie tikslai jai keliami ir kaip įgyvendinami.

10-ajame dešimtmetyje valstybės tarnyba daugiausia buvo panaši į tai, kas šiuo metu projektuojama kaip ambicija 2050-iesiems: „Buvo mažai biurokratijos, valstybės tarnyba naudojosi tik tas, kam reikėjo, galima buvo inicijuoti įsakymo atšaukimą ir t. t.“. Kitaip tariant, ji buvo pakankamai lanksti, kūrybiška, įtakinga, tad įkvėpimo reformoms būtų galima semtis ir iš praeities.

Diskusijos dalyviai atkreipė dėmesį, kad valstybės tarnybos pamatiniam dizainui svarbu, kaip apibrėžiama valdžios funkcija apskritai: „Pasak Froido, ta funkcija – kaltų radimas ir kaltės perdavimas valdžiai – ir šiuo metu tokia samprata bent iš dalies galioja ir Lietuvoje.“ Kartu svarstyta, kad lietuviai turi tam tikrą neapibrėžtumo baimę – traumą, dėl to jaučia perteklinio reguliavimo ir teisėkūros poreikį: „Mums viską reikia *apsirašyti*, kad mažintume nerimą. Pas mus ne įstatymai, o instrukcijos.“ Kuriant lankstesnę valstybės tarnybą, siūlyta joje taip pat mažinti reikalavimus referuoti į teisės aktus papunkčiui, nes „įsipareigojimą galima perduoti ir per žodinį naratyvą“.

### **Poreikis keisti požiūrį į valstybės tarnautojus ir ambicijos ateičiai**

Kita ryški išsakyta su valstybės tarnyba susijusi problematika – tai empatijos trūkumas jos atžvilgiu: visuomenei „valstybės tarnyba yra kaip didžiausias parazitas“. Pateiktas Izraelio pavyzdys, kur „armijoje kiekvienam piliečiui privaloma valstybės tarnyba kurį laiką“. Dėl susidariusios situacijos Lietuvoje valstybės tarnautojas dažnai jaučiasi kaip tarp dviejų ugnių: jis „tik sraigtelis, įsakymų vykdytojas“ ir kartu patiria piliečių nepasitikėjimą. Valstybės tarnautojus kur kas labiau teigiamai vertina tie, kurie yra su jais susidūrę. Dalyvių nuomone, strategijoje svarbu pabrėžti, kokią pridėtinę vertę kurs valstybės tarnautojai. Kartu daug dėmesio reikėtų skirti darbo kultūros valstybės tarnyboje gerinimui, nes žmonės ministerijose „tik užguiti“, kad „dirba iki išsekimo, kol pabėga“.

Diskusijos pabaigoje bendrai svarstant apie valstybės ir valstybės tarnautojų vaidmenį 2050-aisiais, pabrėžta būtinybė tiesti dabarties kelius į ateitį (pavyzdžiui, per strategines refleksijas ir ateities įžvalgas), užuot dėmesį ir išteklius skyrus tik gaisrų gesinimui. Ministerijos turėtų iš kontorų ir „popieriukų pildytojų“ tapti *think thank*'ais – mąstyklomis. Privalėtų keistis ir kultūrinės normos valstybės tarnybos institucijose kaip darbovietėse, atsirasti daugiau bendrakūrybos tarp politikų ir valstybės tarnautojų bei visuomenės leidžiant įstatymus.

Apibendrinimą parengė: Ieva Petraitė  
Politikos analitikė  
Vyriausybės strateginės analizės centras

## **PRIEDAS. Ekspertų diskusijos įžanginiai pranešimai**

### **Vilniaus universiteto Teisės fakulteto dekanas prof. dr. Tomo Davulio pranešimas apie svarbiausius ateities valdysenos ir teisėkūros iššūkius<sup>1</sup>**

Pabandžiau reflektuoti tai, ką mes darėme prieš keletą mėnesių, prisiminti pagrindinius dalykus. Pagrindinė šerdis ir centras, aplink kurį viskas sukasi, išeities taškas yra žmogus, kaip visatos centras mums, kaip šalies, visuomenės centras, ir jo kūrybinės galios, kurias mes galime panaudoti. Kitų resursų daugiau nėra, todėl jeigu mes imame žmogų – pilietį, asmenį – ne tik kaip vertybę, kuri saugoma, bet taip pat kaip ir kuriančią vertybę, tai mes turime koncentruotis į jį. Čia iššūkis kyla mums, kaip valstybei, ar mes kaip valstybė gebame patenkinti jo poreikius ir atspindėti jo lūkesčius.

Mes reflektuojame tai, kas vyksta šiandien pasaulyje, ir suprantame, kad netgi tokiose šalyse kaip Kinija ar Rusija vis tiek žmonių išjudėjimas iš šalies yra įmanomas, tai dėl to globalizacijos reiškiniai, sienų griuvimas, mano galva, yra negrįžtamas procesas ir mūsų šalis kaip ir kitos šalys susidurs su šia tendencija – ar ji gebės pritraukti, išlaikyti šiuos žmones tam, kad galėtų ir jiems suteikti uostą, ir pati naudotis jų teikiamomis galimybėmis. Šiame kontekste turiu pasižymėjęs keturis blokus, atspindinčius būsimas diskusijų temas.

Pirmasis, iš esmės platus požiūris į valstybės valdymą ir jame susiformuojantys trys–keturi įtampos taškai, ko gero, yra labai svarbūs. Pirmiausia strateginis požiūris į valstybės vystymąsi yra kaip alternatyva acikliškiems, laikiniems, kas ketveri–penkeri metai einantiems politiniams žingsniams ir nepasidavimas toms politinių jėgų permainoms, kurios gali mūsų šalį išstikti. Labai svarbu matyti pagrindines linijas, kurios, viena vertus, kartais yra raudonos, o kartais ir baltos, taškinės, kuriomis mes turime judėti. Kokie siūlomi sprendimai? Tai turbūt ir yra mūsų diskusijų objektas: ar tai yra politiniai susitarimai, ar tai išsilavinimas, ar tai yra į nevyriausybinės organizacijas ar pilietines

---

<sup>1</sup> Pranešimas skaitytas Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ teminės diskusijos „Ateities valdysena: kaip kurti klestinčią Lietuvą?“ metu 2022 m. birželio 20 d. Tekstas transkribuotas ir trumpintas. [[Vaizdo įrašas](#)]

visuomenės nukreiptos linijos? Apie tai galime diskutuoti, tačiau labai svarbu matyti tai, kad strategiškai nuoseklus valstybės vystymasis turi būti nuolat pabrėžiamas ir nuolat patikrinamas.

Valdysena turi būti prisitaikanti prie to, kas vyksta aplink, aplink mus ir mūsų valstybę. Matome, kaip juda didžiosios superhegemonijos, kokie vyksta harmonizavimo procesai arba jie nevyksta Europos Sąjungos viduje, ir dėl to, sakykime, toks pakankamai aiškus pulsas turėtų būti išlaikomas, matant, kokioje įtampoje esame ir kaip galima būtų geriau išnaudoti tuos pokyčius. Na ir *resilience* (*angl.*) – atsparumas, ko gero, šiandien tampa labai svarbus ir reikalingas dalykas, nes be užtikrinimo ir garantijų, kad mūsų visuomenė pati galės apsispręsti dėl to, ko ji nori, labai sunku šiuos tikslus pasiekti.

Antrasis klausimas yra susijęs su teisiniu reguliavimu. Keliamas klausimas, ką reguliuoti, koks tas reguliavimas turi būti turinio prasme ir šiek tiek formos prasme. Turbūt mes vėl susiduriame su tuo, kad reguliavimas mažai valstybei, ko gero, turėtų būti tiesiog pragmatiškas, tai yra blaivus požiūris į taisyklių kiekį. Nieko nenustebinsiu pasakydamas, kad tai suponuoja liberalų požiūrį į reguliavimą: imamasi tik tai tų taisyklių ir tiek jomis pasikliaujama, kiek yra būtina, kad atsiskleistų asmenybė ir jos kūrybinis potencialas.

Mes esame pakankamai maža rinka, todėl yra ir plusų, ir minusų, bet dėl to turime puikią poziciją *sandbox* ateities idėjoms patikrinti. Kodėl? Nes čia paprasčiau gauti leidimus ir susitarti su valdžios institucijomis dėl tokio pobūdžio eksperimentų. Tai vienas iš pavyzdžių, kokio turinio reguliavimas turėtų būti, tačiau kai kalbame apie tai, kaip tą galėtume įgyvendinti, tai yra kaip sukurti tas taisykles, koks yra visuomenės indėlis į šių taisyklių kūrimą, iš tiesų galime turbūt tik kažkiek papamokslauti, sakydami, kad įstatymų leidėjas turėtų kurti ne tiek daug įstatymų, jų turi būti žymiai mažiau, nes klasikai sako, kad kuo daugiau valstybėje įstatymų, tuo labiau ta valstybė korumpuota ir joje daugiau neteisingumo.

Įtraukusis reguliavimas reiškia bandymą mums kaip visuomenei išsivaduoti iš tam tikrų praeities šešėlių, šmėklų, kurios vis dėlto mus persekioja. Įtraukimas yra ne tiek praeities šešėlių nugalėjimas, kiek ateities sąlyga, būtina tam, kad galėtume sudominti žmones gyvenimu Lietuvoje. Jeigu to susidomėjimo nėra, jei nematysime perspektyvos reguliavime, labai sunku bus pritraukti išsilavinusius ir talentingus žmones.

Efektyvumą taip pat visą laiką galima pabrėžti kaip reikalingą pokyčio sritį. Būtina skaidriai ir tinkamai naudoti resursus. Įdomi tema yra skaitmenizavimo ir dirbtinio intelekto sprendimai – prieš metus visi kalbėjo apie dirbtinį intelektą, dabar kalba apie skaitmenizavimą, suvokdami dirbtinio intelekto ribas, kad dirbtinis intelektas nekurs įstatymų, nespręs bylų ir nebaus, o tą darys žmonės, tačiau skaitmenizavimas, ko gero, yra nesibaigiantis procesas. Horizontalus požiūris į visuomenės dalyvavimą per skaitmenizavimo procesus daugelyje dalykų, kartu panaudojant dirbtinį intelektą, yra įgalinantis veiksnys.

Dėl valstybės tarnybos – galbūt nebūsiu populiarus sakydamas, kad ji sudievinama tose valstybėse, kurios vaduojasi iš buvusių labai stiprios valstybės gniaužtų, ir dėl to per didelis akcentas teikiamas stipriai, išsilavinusiai, inovatyviai ir kompetentingai valstybės tarnybai. Čia tik mano nuomonė, nes

turėjome skirtingų įsivaizdavimų, ir sakydami, kad valstybės tarnyba turi būti didelė (turėdami omenyje žmonių skaičių ir dalyvavimą), turbūt pamirštame, kokio dydžio iš tikrųjų yra mūsų šalis ir kokią jos dalį sudaro, vadinkime, intelektualūs, išsilavinę, kūrybingi žmonės. Mano teiginys yra – kuo daugiau tokių žmonių, tuo mažesnė valstybės tarnyba turi būti. Ir jeigu mums reikalinga stipri valdysena, hierarchinė struktūra ir elito nurodymų nuleidimas į apačią, tai, aišku, valstybės tarnyba turi būti didelė. Kuo geresnė yra valstybės tarnyba, tuo silpnesnė yra visuomenė. Tai nereiškia, kad valstybės tarnyba turi būti nekompetentinga, tiesiog, mūsų požiūriu, valstybės tarnyba reiškia ne vien gyvenimo nuo 18 iki 65 metų tikslą, prasmę, susitapatinimą, bet taip pat ir laisvę, idėjų pritraukimą. Tą mes, beje, ir matome Lietuvoje atskiruose sektoriuose, bet kontinentinis Europos modelis, mano galva, yra pasenęs ir dėl to skandinaviškas modelis turėtų turėti mūsų prioritetą.

**Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto prof. dr. Vitalio Nakrošio pranešimas<sup>2</sup>**

Buvau pakviestas atsakyti į du pagrindinius klausimus. Pirmasis mano klausimas yra: kaip nuolatinių pokyčių akivaizdoje kurti lankstią ir atsparią ateities valdyseną bei viešojo valdymo institucijas? Norint atsakyti į šį klausimą, reikia pasakyti, su kokiais iššūkiais ir pokyčiais šiuo metu susiduriame. Visų pirma, tai yra strateginė Vyriausybės darbotvarkė, kurią sudaro Ministro Pirmininko ir ministrų strateginiai darbai, kurie yra labai įvairiapusiški. Šią darbotvarkę sudaro net keturi skirtingi lygiai ir akivaizdu, kad ji nubrėžia strategines kryptis įgyvendinimo proceso metu. Antras dalykas yra įvairios krizės ir kiti reikšmingi įvykiai, kurie suteikia impulsų įvairiems pokyčiams.

Lietuva per du paskutinius dešimtmečius susidūrė su daug įvairių ekstremalių situacijų, įvykių ir krizių. Kalbant apie pastaruosius metus, galima paminėti COVID-19 pandemiją, Rusijos invaziją į Ukrainą, neteisėtų migrantų krizę ar santykių su Kinija krizinę situaciją, ir tai sukėlė didelę reikiamybę reaguoti į šiuos krizinius įvykius. Tiek strateginės darbotvarkės, tiek krizinės situacijos turi transformacinį potencialą, kuris turėtų padėti kurti atsparesnes viešojo valdymo sistemas ar inovatyvesnes viešojo sektoriaus organizacijas, bet akivaizdu, kad tai negarantuoja faktinių pokyčių. Taip yra todėl, kad strateginių darbotvarkių įgyvendinimui reikalingas didelis ir stabilus politinis dėmesys. Taip pat ne visos krizės yra vienodos – akivaizdu, kad didesnio poveikio krizės, kurios dažnai pasikartoja, kuria daugiau impulsų ir galimybių faktiniams pokyčiams. Bet, bendrai kalbant, nėra linijinio ryšio tarp strateginių darbotvarkių ir krizių, faktinių pokyčių.

Tai taip pat rodo ir paskutinė krizė arba COVID-19 pandemija. Ji turėjo turbūt labiausiai žinomą, didžiausią transformacinį potencialą dėl pavojingos infekcinės ligos bruožų, jos plitimo, didelio socialinio-ekonominio poveikio, taip pat pasikartojančių pandemijos bangų, kurios nuolat vertė imtis pokyčių. Bet, remiantis akademinėmis tyrimų rezultatais, rezultatai yra tik mišrūs: nors Europos Sąjungoje kilo nauja visa apimančių ir ambicingų reformų banga, ypač rengiant naujus atkūrimo ir

<sup>2</sup> Pranešimas skaitytas Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ teminės diskusijos „Ateities valdysena: kaip kurti klestinčią Lietuvą?“ metu 2022 m. birželio 20 d. Tekstas transkribuotas ir trumpintas. [[Vaizdo įrašas](#)]

atsparumo planus kiekvienoje Europos Sąjungos šalyje narėje, taip pat stebėjome perėjimą nuo ilgalaikių reformų prie neatidėliotinių ir trumpalaikių reikalų sprendimo. Pasibaigus pandemijai kartais buvo grįžtama prie normalios realybės arba einamųjų reikalų pertvarkymo. Tad nebūtinai netgi didelį transformacinį potencialą turinčios krizės veda prie faktinių pokyčių.

Akivaizdu, kad strateginės darbotvarkės suteikia galimybių arba atidaro galimybių langus ir tada svarbu atsakyti į antrą klausimo dalį: o kaip tais galimybių langais pasinaudoti? Pats geriausias atsakymas – pakeisti mąstymą. Kaip sakė Einšteinas – negalima savo problemų išspręsti su tuo pačiu mąstymu, kurį naudojome jas kurdami. Reikia pasimokyti kiek galima aukštesniu lygmeniu, t. y. pakeisti ne tik priemones, kurias pasirenkame tam tikriems uždaviniams pasiekti, bet ir pačius uždavinius tam, kad įvyktų mūsų viešosios politikos turinio ir įgyvendinimo tvarkos transformacija. Tačiau pirma reikia atsakyti į klausimą – kokį mąstymą turime sukurti ir kokios ateities valdysenos reikia?

Remdamasis EBPO ataskaitomis, paminėsiu penkis pagrindinius komponentus, koks būtų idealus ateities viešasis valdymas. Pirma, mums reikia strateginio paslankumo – daugiau lankstumo valdant finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Mums reikia bendro įsipareigojimo veikti kartu ir jungtinio valdymo, bendradarbiaujant įvairioms valstybės ir savivaldybių institucijomis. Taip pat reikia bendradarbiaujamosios valdysenos arba bendradarbiavimo su nevyriausybinėmis organizacijomis ir bendro paslaugų teikimo, įvairių skaitmeninės valdžios priemonių taikymo. Kuo daugiau tokių bruožų turi viešojo valdymo sistemos, tuo jos yra atsparesnės. Akademiniai tyrimai taip pat rodo, kad kuo viešojo valdymo sistemos buvo panašesnės į šį idealų modelį, tuo jos geriau susitvarkė su COVID-19 pandemijos iššūkiais. Tokios sistemos taip pat turi didesnę tikimybę veikti atspariai.

Kadangi atsparumui teikiama daug dėmesio, įtraukiu apibrėžimą: atsparumas yra sistemos ar organizacijos gebėjimas pasiruošti krizėms, absorbuoti jas, atsigauti po jų ir geriau pasiruošti būsimoms krizinėms situacijoms, neatšokant atgal į tą normalią būseną, bet peršokant pirmyn, prisitaikant prie naujos realybės arba išnaudojant tas transformacines galimybes ir transformacinį potencialą, apie kuriuos kalbėjau. Pirma priemonė, kaip mes galėtume įgyvendinti viešojo valdymo reformas ir tai daryti ne kažkoku legalistiniu būdu, o pasitelkti vadybinį, holistinį požiūrį arba vykdyti reformas kaip misijas, t. y. kuriant atsparesnę viešojo valdymo sistemą arba įgyvendinant žaliajį kursą, vykdant skaitmeninę transformaciją. Tas vadybinis-holistinis požiūris apima daug įvairių priemonių, kurių dėl laiko stokos neturiu galimybių detalizuoti, bet tai yra ne tik kažkokie siekiai, bet ir misijų savininkai, bendradarbiavimo dariniai ir bendri veiksmų planai įgyvendinimo proceso metu.

Antras receptas, kaip galėtume įgyvendinti viešojo valdymo reformas, yra gebėjimų stiprinimas valstybės tarnyboje. Aš esu įsitikinęs, kad tai labai svarbi priemonė atsparesnei viešojo valdymo sistemai sukurti. Tarptautiniai valstybės tarnybos reitingai rodo, kad Lietuva pagal gebėjimus yra reitingo gale. Mes inicijuojame reikšmingas horizontalias reformas, tai yra valstybės tarnybos pertvarkymą tobulinant administravimo procesus, žmogiškųjų išteklių valdymą, bet labai svarbus yra

reikšmingas analitinių ir įgyvendinimo gebėjimų stiprinimas tam, kad mūsų valstybės institucijos būtų pajėgios kurti tą atsparesnę sistemą, pasitelkiant Europos Sąjungos investicijas, techninę pagalbą, mokymosi iš kolegų rezultatus ir taip toliau.

Antras mano klausimas buvo: kaip išlaikyti suderinamumą tarp ilgalaikės šalies strateginės krypties laikymosi ir Vyriausybės darbotvarkės arba partijų programų tiek, kiek tai įmanoma padaryti? Kadangi diskusijose dėl strategijos „Lietuva 2050“ ir ateities scenarijų jūs supriešinate skirtingas galimybes švietimo sektoriuje arba autokratiškas ir demokratiškas valstybių vystymosi perspektyvas, tai čia aš pasitelkiu Karlo Popperio mokslo pasaulio padalijimo į dvi pagrindines dalis teoriją. Metafora čia yra laikrodžių pasaulis, kuris yra prognozuojamas, arba biurokratinis ir politinis pasaulis, kuris yra neprognozuojamas ir chaotiškas, ir galimybės juos sujungti tiek, kiek įmanoma. Matome tam tikrų eksperimentų Lietuvoje, nes iki šiol, pavyzdžiui, ekstremaliųjų situacijų sistema veikia atskirai nuo krizių valdymo sistemos: viena sistema turi užtikrinti prevenciją, kita – valdyti krizes, ir matome galimybes integruoti tai, ko anksčiau nebuvo įmanoma padaryti. Galbūt geras pavyzdys yra integruotas ekstremaliųjų situacijų ir krizių valdymo modelis, kuris turėtų pradėti greitai veikti ir Lietuvoje.

Kalbant apie valstybės investicijų ir biudžeto išteklių valdymą, yra du požiūriai: racionalusis (arba šakninis) požiūris ir laipsniškasis (arba šakojimosi). Pirmam požiūriui labiau atstovauja valstybės tarnautojai, valstybininkai, kurie remiasi hierarchija kaip valdymo forma, nes pagal šį požiūrį mes turime atlikti išsamią problemų sprendimo būdų analizę, parengti strateginio planavimo dokumentus, juos formaliai suderinti ir valdyti sistemą kaip hierarchiją nuo aukščiausio iki žemiausio strateginio dokumento, tikėdamiesi gerų rezultatų. Tai čia turime individualistų, politinio modelio šalininkų, kurie daugiau atsižvelgia į politinės aplinkos specifines savybes, atlieka politinės ekonomijos diagnostiką, orientuojasi labiau ne į dokumentų hierarchiją, o į sprendimų priėmėjų sutarimą dėl tam tikrų strateginių kryptų ir remiasi labiau decentralizuotu ir autonomišku įgyvendinimu iš apačios aukštyn arba darbu tam tikrose šakose, kuris irgi leistų pasiekti tam tikrų gerų strateginio planavimo rezultatų.

Akivaizdu, kad mūsų nauja strateginio planavimo sistema vien pagal dokumentų sistemą labiau krypsta link to racionalaus hierarchinio modelio su devyniolika strateginio planavimo dokumentų tipų, nepaisant sistemos supaprastinimo. Bet kartu akivaizdu, kad sistemos susiduria su iššūkiais, kaip veikti efektyviai, esant netikrumui dėl krizių, dėl ribotų informacinių-analitinių gebėjimų, ir tada kyla klausimas, kaip tuos dalykus suderinti ir kaip galima būtų tai geriausiai padaryti. Mano pagrindinis kriterijus, kurį norėčiau išskirti, yra strategiškumas, t. y. kaip strategiškai valdyti valstybės investicijas arba valstybės biudžeto lėšas. Tam svarbūs yra keli komponentai. Nepasakysiu labai daug apie kiekvieną komponentą, bet labai trumpai: tam, ką mes darom dabar – kuriame „Lietuvą 2050“ ir ateities scenarijus, būtina ilgalaikė vizija, kuria turime vadovautis. Taip pat labai svarbi integracija tarp Europos Sąjungos nacionalinių finansavimo šaltinių ir tai galime pasiekti per NPP.

Taip pat svarbūs aiškūs politiniai prioritetai ir jų stabilumas Vyriausybės kadencijų metu, bet kiti trys dalykai irgi ne mažiau svarbūs. Jiems turbūt skiriame šiek tiek mažiau dėmesio. Pirmą, selektyvios viešosios politikos intervencijos, kurias pasirenkame atlikus kaštų ir naudos analizę ar poveikių vertinimo konsultacijas su suinteresuotomis grupėmis tam, kad ribotų išteklių akivaizdoje galėtume pasirinkti geriausias priemones problemoms spręsti. Taip pat atsižvelgiame į sėkmingo įgyvendinimo prielaidas, kadangi dažnai užprogramuojame nesėkmingą įgyvendinimą nepatenkindami gebėjimų sąlygų, viešojo sektoriaus įstaigų ar agentūrų autonomijos sąlygų. Taip pat turime stebėti įgyvendinimą ir lanksčiai prisitaikyti prie besikeičiančių situacijų.

Baigsiu metafora, kad taikydami racionalų, hierarchinį modelį, galime atsidurti gyvenimo aklavietėje, nes, važiuodami labai greitai tam tikru greitkeliu, turime taip pat stebėti akląsias zonas, turėti papildomų pajėgumų, kurie stebėtų besikeičiančią situaciją, įvairias vidines bei išorines grėsmes, gebėti greitai reaguoti į besikeičiančius iššūkius, kad pastebėję grėsmes aklosiose zonose galėtume greitai prisitaikyti, ir ne tik greitai, bet ir saugiai pasiekti mūsų strateginį tikslą, galbūt Lietuvoje 2050-aisiais.

### **Pilietinės visuomenės instituto direktorės, Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto dėstytojos dr. Ievos Petronytės-Urbonavičienės pranešimas<sup>3</sup>**

Pasitikėjimas yra turbūt vienas esminių momentų, jeigu kalbame apie efektyvią, kokybišką valdyseną. Jeigu mes turime pasitikėjimą valstybėje, piliečių pasitikėjimą valdžia, reiškia, ji yra laikoma svarbia ir kartu (kas geopolitinėje situacijoje dabar ypač aktualu) yra nusiteikta ginti ją, jos institucijas, šitą valdymo formą ir režimą. Ankstesniame pranešime COVID-19 kontekste paminėtas faktas, kad bendradarbiaujančios valdysenos šalys, kuriose piliečiais pasitikima ir jie įtraukiami į valdymą, geriau susitvarkė su krizėmis. Mokestinė moralė yra daug aukštesnė tų, kurie pasitiki valstybe, vadinasi, priimti sprendimai yra įgyvendinami daug kokybiškiau ir lengviau. Galima kalbėti ir apie patį prisidėjimą prie viešųjų sprendimų proceso, kas irgi savo ruožtu reiškia, kad jeigu tie procesai, viešieji sprendimai yra priimti įtraukiant suinteresuotas šalis, įskaitant piliečius, jie bus greičiausiai ilgalaikiškesni, labiau išdiskutuoti, tvaresni, visuomenė bus labiau įsipareigojusi juos vykdyti.

Pasitikėjimo reikšmė viešajame valdyme iš tikrųjų dažnai lieka nuošalyje, bet ji yra svarbi. Džiugu, kad vizijoje „Lietuva 2050“ akcentuojamas dėmesys pasitikėjimui. Kartu suprantama, kad klausimas, kaip kurti pasitikėjimą, yra gerokai sudėtingesnis. Gerbiamas moderatorius kalbėjo apie aktyvumą – kaip tą aktyvumą sukurti iš valdžios, turbūt irgi labai sudėtinga. Su pasitikėjimu lygiai tas pat. Bet instrumentų mes galim bandyti ieškoti, ir turbūt pagrindinis būdas, kaip galime sukurti pasitikėjimą ar bent jau jį paskatinti viešajame valdyme, tai yra galvoti apie atviresnį viešąjį valdymą bei galimybes piliečiams daugiau įsitraukti. Mes kalbame apie sąlygų konstruktyviam bendradarbiavimui

<sup>3</sup> Pranešimas skaitytas Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ teminės diskusijos „Ateities valdysena: kaip kurti klestinčią Lietuvą?“ metu 2022 m. birželio 20 d. Tekstas transkribuotas ir trumpintas. [[Vaizdo įrašas](#)]

sudarymą. Gal tai savaimė aktyvumo ir neskatinis, bet sukurs lauką, kuriame galima veikti ir patiems auginti pasitikėjimą. Ne liepti pasitikėti, o sudaryti jam sąlygas.

Kai galvojama apie pasitikėjimo augimą per atviros valdysenos prizmę, kyla klausimas – kas ką pirmiau lemia. Skirtingos studijos atsako skirtingai, tačiau iš esmės mes kalbame apie tokį dviejų krypčių procesą, kai pasitikėjimas lemia didesnį dalyvavimą viešųjų sprendimų procese ir atitinkamai iš kitos pusės – atviresnis viešųjų sprendimų procesas lemia pasitikėjimą. Kaip Robertas Putnamas apie pasitikėjimą kalbėjo ir rašė: jeigu mes esame vienoje iš pusiausvyrų, arba pasitikinčios visuomenės ir stiprios valstybės, arba nepasitikinčios visuomenės ir silpnos valstybės, mes toje pusiausvyroje dažnai ir užstringame. Tai kertinis klausimas, kaip iš vienos pusiausvyros, kurioje nėra pasitikėjimo valdžios institucijomis, pereiti į kitą pusiausvyrą, kurioje yra tiek pasitikėjimas valdžios institucijomis, tiek pati stipri valstybė. Labai svarbus momentas yra tai, kad ne tik piliečiai turi pasitikėti savo valstybe (šiuo atveju viešosiomis institucijomis), bet lygiai taip pat viešosios institucijos, valstybės aparatas turi pasitikėti piliečiais, ir šito labai dažnai trūksta. Tad pasitikėjimo momentas irgi yra dvikryptis.

Kartais pasitikėjimo auginimas patiems nepasitikint – aš kalbu apie viešojo sektoriaus poziciją – ir yra esminė klaida, kurią reikėtų taisyti. Ką tik pranešime skambėjo tam tikri paraginiai arba kryptys valstybės tarnybai. Vienas iš valstybės tarnybos plėtros tobulinimo kertinių momentų yra pasitikėjimo piliečiais didinimas ir čia vėl grįžtame prie įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą, kada pasitikėjimas gali būti demonstruojamas per atviras duris.

Kalbant apie konkretesnius momentus, tyrimai rodo, kad mes nepasitikime vieni kitais. 2014 m. per apklausą tuos pačius klausimus uždavėme valstybės tarnautojams ir piliečiams. Klausėme, ar reikia bendradarbiavimo, – visi sako, kad reikia. Klausėme, kas kliudo dabartiniam bendradarbiavimui, piliečiai sako – valstybės tarnautojų nesuinteresuotumas. Įstatymai – ne problema nei vienam, nei kitam sektoriui. Valstybės tarnautojai sako, kad trukdo piliečių informuotumo trūkumas ir nekompetencija. Tad visada yra nepasitikėjimas arba vienas kito stereotipų matymas.

Su stereotipais susijęs ir šis klausimas: ar jūs manote, kad valdžios institucijos atsižvelgia į piliečių pasiūlymus ir pateiktas mintis? Tik 15 proc. sako, kad taip. Jeigu atrenkame tik tuos, kurie yra kreipęsi į valdžios institucijas, kaip manote, koks tas procentas tampa? Padvigubėja – 34 proc. Tai stereotipinis mąstymas, kurį mes atsinešame iš anksčiau ir kuris gali būti labai stipriai susijęs su teigiama patirtimi. Bandyti pasitikėjimą stiprinti per valdyseną ir kurti kuo daugiau, kuo atviresnių institucijų – vienas variantas. Antras dalykas yra teigiamos patirtys, t. y. neformalus durų atidarymas, girdėjimas, iš klausymas, informuotumas. Natūralu, kad ne visas piliečių įsitraukimas yra vėliau įgyvendinamas, bet paaiškinti, kodėl ne, artikuluoti ne biurokratine kalba, bet suprantamai, kad tai pasiektų dalyvavusiojo ausis ir nenuviltų, kad leistų pajauti, jog tu svarbus savo valstybei, – tai irgi labai svarbus momentas.

Kol mes neturėjome neigiamos patirties, dar yra galimybė turėti teigiamą. Tad siekiamybė – kad tos pirmos patirtys būtų sėkmingos, kad įsitraukimas iš tiesų būtų realus ar bent jau paaiškinant, kodėl ne. Visa tai yra susiję su valdžios institucijų komunikacija apie tai, kur įsitraukti ir kaip įsitraukti, skatinimo įsitraukti, galimybės pateikimas tinkama kalba, tinkamoje erdvėje. Siekti, kad piliečiai turėtų adekvačius lūkesčius, – švietimo misija, kad būtų supratimas, kokios institucijos ką geba, ką jos gali daryti, ko negali. Kartu svarbu stiprinti nevyriausybinį sektorių, kuris gali labai daug nuveikti už piliečius arba jungti juos į tam tikras agreguotas grupes, kurios kalbėtų jau piliečių vardu, ugdytų pilietinę dvasią. Baigiant Putnamo žodžiais, socialinį kapitalą, kuriame didelę vietą užima pasitikėjimas, sukurti labai sunku, bet jį sukūrę mes galime turėti stiprią valstybę – be jo demokratijos veikimas yra praktiškai neįmanomas. Socialinio kapitalo ir pasitikėjimo mums labai reikia. Per atviras, bet geras praktikas kviesčiau galvoti, kaip jį ugdyti toliau.

#### **Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Tyrimų skyriaus vedėjo dr. Alvido Lukošaičio pranešimas<sup>4</sup>**

Turiu svajonę – 2050-aisiais teisėkūros nebus. Visi vadovausimės blaiviu, sveiku protu ir mums to užteks. O ne svajonė būtų – 2050-aisiais teisėkūra bus tokia, kad mes dar labiau norėtume, kad jos tokios nebūtų. Paskutiniaisiais metais visokie ekspertai reiškė nuomonę dėl mūsų teisėkūros kokybės. Valstybės kontrolė viską pačiupinėjusi pasakė, kad geriau jau taip nebūtų, nes visko yra per daug. EBPO ekspertai pasakė visai neseniai, kad visko yra per daug. Jie tiesiog pakartoja tai, ką aš sakiau prieš gerą dvidešimt metų pakartodamas tai, ką pasakė prieš trisdešimt metų profesorius Herbertas Döringas. Niekas nesikeičia, viskas yra perkrauta. Ir dar blogiau – tas perkrovimas, sakyčiau, vis įgauna naujų grimasų, atsiranda naujų *išmislių*. Paskutinė aktualija – opozicija norėtų kontroliuoti parlamento darbotvarkę, ir tai yra vienas iš motyvų, kodėl parlamentas skilinėja.

Pati politinė sistema instituciškai irgi yra labai nepalanki su Seimo nariais, Seimu, tai yra Prezidentu, Vyriausybe, ir panašiai. Taigi mano minėtas profesorius, paskui aš, paskui visi kiti pasakė, kad nesitikėkime racionalios darbotvarkės, nesitikėkime neperkrautos darbotvarkės, jeigu ją norės kontroliuoti, prižiūrėti visi. Tada jau buvo dviratukas išrastas, geresnių niekas neišrado, teisėkūrą turi kontroliuoti tuo metu valdžioje esanti Vyriausybė. Kitaip jokio racionalumo, pagrįstumo, nuoseklumo neturėsime. Kaip politiniai ciklai dera su strategiškumu, ką profesorius irgi pažymėjo, čia kitas klausimas, turiu omenyje, kaip užtikrinti nuoseklų teisėkūros strategiškumą – tai yra bėdų bėda. Ir aš šitoje perspektyvoje iki 2050-ųjų, žinodamas tas patirtis ir ką mes čia visi išgyvename jau daug metų, tikrai labai sunkiai įsivaizduoju.

Į tą klausimą pradinius iškalbingus atsakymus pateikia eurointegracinis ir postintegracinis periodas, viena kita kadencija, kažkiek metų, kai reagavome į kintančius kontekstus ir šviečiančias perspektyvas kepdami naujas įstatymų, teisės aktų redakcijas. Nebuvo kur dingti, po to viskas tuo pasibaigė, originalių įstatymų irgi mažėja. Esant tokiai susiformavusiai teisėkūros kultūrai, kurioje aš

<sup>4</sup> Pranešimas skaitytas Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ teminės diskusijos „Ateities valdysena: kaip kurti klestinčią Lietuvą?“ metu 2022 m. birželio 20 d. Tekstas transkribuotas ir trumpintas. [[Vaizdo įrašas](#)]

įžiūrėčiau ir teisinę sąmonę, ir teisėkūros sąmonę, kalbant apie tautos atstovus, drįsčiau pasakyti, kad viskas bus taip, kaip buvo, ir tęsis.

Galvodami apie perspektyvą, dažnai kalbame apie piliečių įsitraukimą, įtraukimą į viešą valdymą, į valstybės valdymą ir panašiai. Susimąsčiau čia beklausydamas, kodėl taip kalbame, gal reiškėtų kaip tik kalbėti, kaip valstybę įtraukti į piliečius, ko jie nori, ko jie tikisi, kodėl jie nepasitiki. To įsitraukimo yra tik pirmos pamokėlės, pirmieji žingsniai, pavyzdžiui, matome kai kuriuos dalykus savivaldos lygmeniu. Kartu ateina kiti iššūkiai arba mūsų nusižiūrėjimai (kalbant apie skaitmenizaciją, dirbtinį intelektą), tad nežinau, kiek tai galėtų nuteikti viltingai, o kiek tai turėtų gąsdinti.

Dabar, žiūrint į takoskyrą tarp Vakarų demokratijų ir kitų demokratijų, dažnai galima pagauti save galvojant, kad mes, bandydami apeliuoti į Vakarus, daugeliu atveju turime save prilenkti, prilaužti, kad iššoktume iš savo kultūrinės terpės ir pabandytume pagauti tą siūlo galą, kuris veja tenai.

Teisėkūroje pavyzdžių yra labai daug. Vienas iš paskutinių pavyzdžių (bandymas patikrinti patirtį – sunku pasakyti, kad būčiau supastas, nes esu kitoje kultūrinėje terpėje) – bandymas pažiūrėti, koks yra reguliavimas kalbant apie lytinius santykius be partnerio sutikimo, ne prievartos būdu, bet be sutikimo. Toks reguliavimas jau yra kai kuriose Skandinavijos kraštuose, jie ten jau šitą niuansą pagauna, supranta ir įdeda į teisinį reguliavimą. Mūsų kultūrinis supratimas šitos problemos yra visai kitoks. Mančiau, kad pagrindinė problema seniai yra kultūrinė problema. Kaip tai pakeisti, kaip tai išjudinti, nuo ko pradėti, sunku pasakyti. Sampratų gali būti pačių įvairiausių.

Pavyzdžiui, tiesiog verkiančiai įsisenėjusi Seimo nario laisvo mandato problema. Teisėkūroje akivaizdžiai yra tuo mojuojama kaip absoliučiu imperatyvu – galima kaip įstatymo pataisas registruoti bet ką. Todėl galbūt viena iš išiečių galėtų būti pradėti diskusijas apie Seimo nario kaip teisėkūros subjekto diskreciją. Galbūt kažkokių kitų mechanizmų reikėtų ieškoti kalbant apie žaidimo taisykles teisėkūroje, įkultūrinant tam tikrus neformalius susitarimus, kad, pavyzdžiui, tas ir tas įstatymas tiek ir tiek laiko nebus keičiamas. Tokių panašių niuansų yra kalbant apie rinkimų įstatymus, rinkimų kodeksą ir panašiai. Tokios teisėkūros praktikos turėtų atsirasti daugiau. Joje turėtų tilpti ir tai, kad prieš inicijuojant bet kurį projektą mes būtume tikri, jog bus įvertintos visos alternatyvių galimybių kombinacijos. Aš studentams sakydavau, kad praktiškai likusius dvi vietas, kuriose dar galima apsieiti be teisinio reguliavimo. O visur kitur jau sureguliuota, nes jeigu nesureguliuos įstatymų leidėjas, mes prapulsime, toks yra supratimas. Tų vietų nesakysiu, patys pagalvosite.

Tad mano svajonė yra, kad teisėkūros neliktų. Galime patys pagalvoti, vadovaujantis sveiku protu galima sėkmingai gyventi. Kalbant apie valdyseną kaip vieną iš politinės sistemos sudėtinių dalių, klausimas yra atviras, ir tikrai nedirščiau pasakyti, kaip Sigita provokavo savo hipotetiniais scenarijais, kaip ten gali būti kažkada. Manau, šitame nestabiliame pasaulyje, kuriame mes užsispyrusiai sugebėjome išryškinti švietimą kaip prioritetą, valdysenos klausimas yra labai sudėtingas.

### GovTech laboratorijos vadovės Arūnės Matelytės pranešimas<sup>5</sup>

Norėčiau trumpai aptarti keturis pagrindinius klausimus, kurių visų esmė – kaip technologijos ir inovacijos apskritai keičia mūsų valdyseną. Pradžioje – kaip ir kokios, toliau – kokia galėtų būti Lietuvos ambicija ateityje, kokių kils iššūkių bandant šias ambicijas vienoje ar kitoje srityje pasiekti ir kokie reikalingi pokyčiai, kad su šiais iššūkiais susitvarkytume.

Kalbant apie viešąjį sektorių ir valdyseną, technologijos ir inovacijos keičia visą jos spektrą – nuo sprendimų priėmimo iki reguliavimo, rinkos priežiūros iki piliečių įtraukimo. Technologijos mums gali leisti padaryti kelis dalykus. Pirma, padaryti daug ką greičiau, kur kas didesniu mastu bei padaryti daug ką tiksliau. Tai reiškia, kad technologijos gali padėti didelius duomenų kiekius apdoroti kur kas greičiau, surasti tam tikrus veiksmus, kurie atsikartoja. Antra, technologijos mums leidžia kur kas lengviau pasiekti daug piliečių vienu metu. Paprasčiausias pavyzdys: mums nereikia važiuoti į kitą miestą paduoti apklausą – mes galime tai padaryti skaitmeniniu būdu. Ir trečia, gebėdami analizuoti kur kas didesnę kiekį duomenų, galime tiksliau nustatyti tam tikras priežastis, daryti ateities spėjimus ir priimti su tuo susijusius geresnius sprendimus.

Kalbant apie konkrečias technologijas ir įrankius, kurie gali daryti poveikį, tai čia pirmieji yra duomenys, didieji duomenys ir su tuo susijusius analizės ir įžvalgos. Antrasis lygmuo yra įvairių procesų skaitmenizavimas pasinaudojant algoritmais, įvairiais automatizavimo įrankiais, tolesnis lygmuo – dirbtinio intelekto panaudojimas. Aukščiausias lygmuo – sprendimų automatizavimas, ne tik sprendimo priėmimo analizė ir pasiūlymas, bet ir paties sprendimo priėmimas.

Aš manyčiau, kad Lietuvos ambicija dėl valdysenos ir technologijų turėtų būti trejopa. Iš pradžių viešasis sektorius turėtų būti proaktyvus – tai reiškia gebėjimą pasinaudoti technologijomis nuspėjant, suprantant, kokie bus piliečių poreikiai, kaip sukurti viešąsias skaitmenines paslaugas, kad jos būtų intuityvios piliečiams, taip padarant, kad viešasis sektorius taptų sklandžia patirtimi (pavyzdžiui, užsisakant maistą, taksi ir pan.). Antrasis elementas – tai skaidrus ir aiškus viešasis sektorius. Tai reiškia, kad turimos technologijos ne dar labiau komplikuočių mūsų turimus procesus, uždarytų juos kažkokioje juodojoje dėžėje, o kad kurdami technologijas, algoritmus, turėtume išsigryninti, kokios yra esminės jų dalys, ir gebėti rodyti viešai žmonėms, taip didindami jų pasitikėjimą. Trečioji dalis taip pat yra labai susijusi su pasitikėjimu – t. y. technologijos kaip įrankis padaryti viešąjį sektorių, valstybę visuomet pasiekiamus ir įtraukiančius (panaikinti situaciją, kai žmogus apskambina skirtingas institucijas ir yra vis nukreipiamas į kitą, o vietoj to būtų galima 7 dienas per savaitę, 24 val. per parą pasiekti skaitmeninį viešojo sektoriaus biurokratą ir gebėti gauti atsakymus, paslaugas, gebėti pateikti savo nuomonę ten).

Kitas svarbus elementas yra tas, kad technologijos gali leisti piliečius įtraukti ne tik klausiant jų nuomonės, bet ir išnaudojant supratimui, kokia yra nuomonė vienu ar kitu klausimu. Labai praktiškas to pavyzdys – matant, kur žmonės eina, ten tiesti keliukus, o ne iš pradžių nutiesti. Tiek aktyvus, tiek

<sup>5</sup> Pranešimas skaitytas Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ teminės diskusijos „Ateities valdysena: kaip kurti klestinčią Lietuvą?“ metu 2022 m. birželio 20 d. Tekstas transkribuotas ir trumpintas. [[Vaizdo įrašas](#)]

pasyvus įtraukimas technologijomis gali būti paprastesnis, nes galima paprasčiau tuos žmones rasti, galima rasti tikslią grupę.

Pabaigoje norėčiau pabrėžti pagrindinius iššūkius ir klausimus, kurie, manau, kils pritaikant technologijas. Pirma, tai įvairūs etiniai klausimai, ribų klausimai. Daugumai savaime suprantama, kad gimus vaikai pasiūloma, į kurį darželį jį galima užrašyti. Dauguma sutiktų, kad viešasis sektorius pasiūlytų tokį dalyką. Tačiau ar viešasis sektorius galėtų pasinaudoti jūsų išmanojo laikrodžio duomenimis ir pranešti, kad galbūt jums gresia insultas, – čia yra kitas klausimas. Jei viešasis sektorius turi įrankius ir gali tai padaryti, tai tada kas yra neetiška – kad jis praneša, ar kad jis nepraneša? Ar mes galime naudodami praeities duomenis atspėti, kada žmogus potencialiai galės tapti bedarbiu, ir jeigu mes apie tai pranešime iš anksto, ar padidės tikimybė jam tikrai tapti bedarbiu? Panašūs yra teisiniai klausimai, susiję su proaktyviu paslaugų teikimu, kai žmogus neduoda savo pritarimo, kad nori gauti tą paslaugą. Daugumoje šalių teisiškai vis dar to negalima daryti, vienos apeina vienaip, kitos – kitaip, kai bando šias inovacijas pritaikyti. Čia, matyt, su piliečiais reikalingas susitarimas, kur ta riba, kai jie patys turi inicijuoti šitą pokytį.

Galiausiai manau, didelis iššūkis bus duomenys ir mūsų galimybės jais naudotis. Tai įvairūs automatizavimo įrankiai, įvairūs dirbtinio intelekto įrankiai, nuspėjantys arba darantys įžvalgas. Jų gerumas priklauso tik nuo mūsų duomenų. Jeigu mes turime daug įvairių duomenų skirtingose vietose ir žmonės nesupranta, kaip jie visisusijungia, tai iš tų dirbtinio intelekto įrankių bus tik daug iššvaistytų pinigų, tačiau nebus didžiojo poveikio. Didelis iššūkis ir galimybė turėti tuos duomenis vienoje vietoje, gebėti jais naudotis. Pokyčiams reikalingos inovatyvios vietos, kuriose galima išsistatuoti technologijas ir kurios neverčia mūsų susiplanuoti technologijų penkerius metus į priekį, taip pat bendradarbiavimo įgūdžiai, kurie bus svarbiausi šitoje srityje siekiant susikalbėti.

#### **Klaipėdos universiteto Viešojo administravimo ir politikos mokslų katedros lektorės Gabrielės Burbulytės-Tsiskarishvili pranešimas<sup>6</sup>**

Kai gavau kvietimą kalbėti apie regioninę politiką, labai apsidžiaugiau, bet po to gavau klausimus bei scenarijus ir pasijutau kaip gydytojas, kuriam kliuvo beviltiškas ligonis. Dėl to supykau, todėl sau leisiu to pykčio truputėlį išlieti.

Bandžiau atsekti, kiek metų mūsų regioninei politikai, ir vis tiek nusprendžiau, kad nepaisant to, kada priimtas Regioninės plėtros įstatymas, tai šiemet švęstume 22 metus, bet kadangi iniciatyvos prasidėjo anksčiau, na, tai 25 metai. Ketvirtis amžiaus. Pakankamai daug teisinio reguliavimo, kuris yra gana neblogas, bet tada prasideda problemos. Problemos pirmiausia su pačia samprata. Pirmiausia sau užduokite klausimą ir pabandykite nieko negalvodami sau atsakyti: kas yra regionas? Atsakymų galime labai įvairių surasti, čia susirinkusi gana profesionali auditorija. Manau, kad daugelis gal pataikytų ir teisingą atsakymą. Bet jūs padarykite eksperimentą, išeikite į gatvę, artimųjų paklauskite, kas yra regionas, kad staigiai negalvodami atsakytų. Aš šitą eksperimentą darau su savo

<sup>6</sup> Pranešimas skaitytas Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ teminės diskusijos „Ateities valdysena: kaip kurti klestinčią Lietuvą?“ metu 2022 m. birželio 20 d. Tekstas transkribuotas ir trumpintas. [[Vaizdo įrašas](#)]

studentais daugelį metų. Kadangi esu iš Klaipėdos, tai Klaipėdos apskritis būna paskutinis atsakymas. Mes nesusikalbame todėl, kad kalbame apie skirtingus dalykus.

Aš girdžiu politikus kalbant, Seimo narius, savivaldybių tarybų narius. Tai apie ką jie kalba? Labai dažnai regionas yra tapatinamas su rajonų savivaldybėmis, kad tai yra rajonų savivaldybės, kaimo politika, provincija, periferija, bet tik ne tai, kas surašyta teisės aktuose. Kas yra regioninė politika? Dažniausiai vienoje lentynėlėje atsiduria su žemės ūkio politika, kaip kažkokia alternatyva, kažkas dar pagalvoja, gal kažkas su socialine parama, bet prie esmės, kad tai yra socialinių ir ekonominių skirtumų tarp regionų ir regionų viduje mažinimas, atrodytų, neprieina.

Praėjo 25 metai, mes jo dar nesuprantame. Įgyvendinimas. Labai pasidžiaugiau, kai Baltojoje knygoje, priimtoje prieš gal šešerius metus, atsirado funkciniai regionai. Labai geras dalykas, bet mes su jais pavėlavome. Teritorijos bendrojo plano koncepcijoje atsiranda partnerysčių grupės. O kas iš to? Tam, kad partnerysčių grupės funkcionuotų, reikalingas bendradarbiavimas tarp savivaldybių. Ar savivaldybės bendradarbiauja? Per tuos 25 metus regioninės politikos mes matome, kad savivaldybės nebendradarbiauja.

Neturiu visos Lietuvos empirinių tyrimų visos Lietuvos, bet truputėlį su studentais dirbuojamės, kas liečia Klaipėdos apskritį. Paanalizavome savivaldybes. Viduje apskrities šioks toks bendradarbiavimas vyksta. Yra sričių, kur geriau, yra – kur prasčiau. Jei vertintume dešimtbalėje sistemoje, tas bendradarbiavimas būtų kažkur 0,5. O ar bendradarbiauja savivaldybės iš skirtingų apskričių? Va kas turėtų būti partnerysčių grupių pagrindas. Panagrinėjome keletą savivaldybių – nulinis bendradarbiavimas tarp skirtingų apskričių. Na, beveik išeina, kad atskiros valstybės. Teisės aktai, kaip iš pradžių sakiau, yra tikrai neblogai, gražiai sudėlioti, bet problema, kad mes turime didelį vėlavimą, tai yra vieni teisės aktai nušuoliuoja į priekį, kiti bando vytis.

Sakykim, mes turėjome seną bendrąjį teritorijos planą, jame buvo visai kitokia regionų Lietuvos ir regioninės politikos vizija. Tada atsirado Baltoji knyga, kuri veikė vis dar su senuoju bendruoju teritoriniu planu, po to atsiranda nauja bendrojo teritorijos plano koncepcija ir kas vyksta? Šiandien regionai nebespėja, jie nebežino, ką daryti. Atsirado vienas puikus dalykas – regionų specializacija. Dešimčiai apskričių specializuotis? Kaip tik moderatoriaus klausimas pradžioje buvo užduotas, ar dešimt regionų, apskričių Lietuvai nėra per daug. Ar visa Lietuva nėra kaip vienas regionas? Pabandykite įsivaizduoti, kad dešimt apskričių turi surasti kažką tokio šalyje, kuri yra pakankamai homogeniška. Taip, kai kurios apskritys susitvarkė, pasidarė tuos specializacijos planus, pažiūrėsim, kas bus toliau. O kas toliau? Mes vėluojame su įgyvendinimu. O kur dar kompetencijų centrai, kurie pažadėti pagal įstatymą? Kur parama regionams? Labai daug klausimų – kas padarys, ar darys, ar vėl kažkokią naują viziją turėsime? Ir vėl regionai turės galvoti iš naujo, tai yra apskritys, kaip jiems elgtis – numesti jiems tuos specializacijos planus ar ne.

Mes turime išlipti iš primityvo, kad vartojame tą patį žodį, bet kalbame apie skirtingus dalykus, ir pagaliau apsispręsti, o ko mes norime, kad 2050-aisiais Lietuva tikrai būtų klestinti, nes taip, kaip yra šiandien, likti negali. Tam, kad įgyvendinimas, vykdymas pagerėtų, mes tikriausiai turime pradėti galvoti, kokia parama reikalinga savivaldybėms, kad jos pagaliau pradėtų bendradarbiauti

tarpusavyje. Kol mes nepasiekėme, kad savivaldybės pradžioje tarpusavyje susikalbėtų, apie kokį gyventojų įtraukimą mes galime kalbėti? Juolab gyventojai šiandien net nežino, kur galėtų būti įtraukti. Jūs paklauskite, ar yra girdėję tokį dalyką kaip regionų plėtros tarybos. Tai čia išvis sakys, nėra girdėję tokio dalyko.

Dar viena didelė problema – kompetencijų trūkumas. Pradėjome analizuoti regionų plėtros planus, neapsiriboti rezultatu, bet žiūrėti, koks yra poveikis. Mes neradome poveikio. Regionai labai daug džiaugiasi pasiektais rezultatais, bet kai pradedi analizuoti, paaiškėja, kad tas kilimas yra kartu su Lietuvos augimu. O kur poveikis? Gyventojai kaip išvažiavo, taip ir išvažiuoja. Prisdėliota įvairiausių rodiklių... Aš suprantu, kad jie iš dalies atkeliauja iš centrinės valdžios.

Šiandien dešimt apskričių yra per daug tam, kad mes galėtume įgyvendinti efektyvią regioninę politiką. Trūksta kompetencijų, trūksta nuoseklumo, trūksta susikalbėjimo, ką mes įvardijame regionais, kokie yra mūsų regionai, kokie jie turėtų būti, kokie tikslai jiems keliami, ko mes iš jų norime. O gal užtenka savivaldybių, juolab kad jos yra vienos didžiausių Europoje pagal gyventojų skaičių.

**Vytauto Didžiojo universiteto profesoriaus, Valstybės pažangos tarybos nario dr. Gintauto Mažeikio pranešimas<sup>7</sup>**

Mūsų diskusijos daugelis pastabų primena 2023-uosius ar 2024-uosius, o ne 2050-uosius. Mastelis yra smarkiai sumažintas. Bet pirmieji du pranešimai – Sigitos Trainauskienės su visais minėtais scenarijais, su visais modeliais – man pasirodė bent iš dalies tinkami 2050-iesiems. Ir man patiko, kad įvardytas ne tik rožinis dalykas, apie ką bando kalbėti Rimvydas, bet mažiausiai trys niūrūs scenarijai, kad buvo kalbama, viena vertus, apie autoritarizmą ir stagnaciją, kita vertus, demokratiją ir proveržį. Viduryje atsidūrė švietimas ir buvo žiūrima, kaip tas švietimas atrodytų šalia autoritarinio režimo ir stagnacijos. Man patiko, kad pateikti ir blogieji scenarijai, ne tik rožiniai. Iš keturių man tik vienas vos ne vos pakenčiamas, visi kiti man yra baisūs. Kita vertus, buvo galima kalbėti ir tokiu būdu, nustebau, kad buvo koncentruojamasi į Lietuvą, bet ne į eurointegraciją ir kokie galėtų vykti eurointegraciniai procesai arba kokie tinkliniai galėtų būti tie procesai. Būtų sunku įsivaizduoti, kad bet kokioje reikšmingoje industrijoje kas nors Lietuvoje galėtų judėti be eurointegracijos ir pasaulio integracijos. Nemanau, kad Lietuva galėtų pasiekti bent kokių geresnių rezultatų be didesnių integracinių procesų. Matyt, vyks ir vyriausybinių pokyčiai. O trumpalaikiai, apie kuriuos čia mėgote kalbėti, 2023–2024 m. – tai reikia kalbėti ne tik apie regionus, bet ir kaip Klaipėdai įsigyti *Hummers'ų*, kad galėtų *nukalinėti* rusiškus laivus, kurie ryt–poryt ir atplauks.

Aš, žinoma, žiūrėjau, kaip atrodo tokie kitų šalių strateginiai planai. Paprastai jie daromi trisdešimčiai metų, taip kaip ir čia. Pasižiūrėjau, kokius planus turėjo ir Taivanas, ir Honkongas. O ypač man buvo įdomi Pietų Korėja, kur pirmoji technologijos raida buvo su „Samsung“ ir skaičiavimais, skalbimo mašinomis ir automobiliais; po 2000-ųjų prasidėjo antroji banga, ir jie investavo į kūrybinę industriją.

<sup>7</sup> Pranešimas skaitytas Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ teminės diskusijos „Ateities valdysena: kaip kurti klestinčią Lietuvą?“ metu 2022 m. birželio 20 d. Tekstas transkribuotas ir trumpintas. [[Vaizdo įrašas](#)]



Jie šiuo metu uždirba daugiau iš muzikos ir kino nei „Samsung“ ir panašių dalykų. Tokios šalys kaip Japonija ar mūsų šalyje taip mėgstamas Taivanas ar Singapūras, ar panašios šalys, įskaitant Kiniją, priima įstatymus, kurie varžytų Korėjos kultūrinę bangą. Mes dar prie Rolando Pakso pradėjome kalbėti apie kultūrinių industrijų plėtrą, buvo įrašyta į vieną pirmųjų kultūrinės politikos programų Rolando Pakso laikais. Aš darant tą programą nedalyvavau, vėliau buvo daroma analogiška programa prie Grybauskaitės. Buvo įsivaizduojama, kad kuriama kultūrinė politika, ji buvo nubrėžta trisdešimčiai metų ir integruota į konservatorių „Lietuvą 2030“. Buvo pristeigta krūva kūrybinių industrijų specialybių bei paskatintas šoks toks verslumas šioje srityje, šis tas buvo pasiekta, bet anaip tol ne tokie rezultatai, kurie galėtų nudžiuginti ir nieko bendro su Pietų Korėja neturi.

Per tą laiką pasimatė stiprybės ir silpnybės ir per tą laiką, galima pasakyti, mes vis dar žaidžiame antruosius vaidmenis tinklinėse sąveikose. Jei tai yra, pavyzdžiui, kompiuteriniai žaidimai, tai programuotojai Lietuvoje užsiima klaidų taisymu arba kažkokiomis elementariomis operacijomis užuot patys kūrė scenarijus arba patys vadovavę jų kūrimui, arba patys priėję prie sprendimų taškų. Ir Vyriausybėje buvo kalbėta apie atsilikimą technologijų srityje ir kultūros srityje (būvimą antraeiliais), kaip paversti pirmaeiliais, kokie variantai yra, kaip mes galėtume stimuliuoti pokyčius. Pavyzdžiui, moksluose kai kurie dalykai yra pavykę – lazerinių tyrinėjimų arba biotechnologijų, neurotechnologijų srityse Lietuva jau yra įkopusi į tinklinį bendradarbiavimą aukščiausioje lygoje, tačiau kai kalbame apie muzikinę produkciją arba kiną, mes esame net ne antroje, bet trečiojoje lygoje ir neperlipame. Reikėtų įvertinti, o ką čia daryti, kad mes perliptume?

O svajonės dėl 2050-ųjų būtų labai elementarios – norėčiau, kad Vilniuje įvyktų Europos futbolo čempionatas naujame stadione iki to laiko. Antras dalykas – kad Vilniuje, Kaune ar kitame mieste įvyktų „Eurovizijos“ konkursas bent vieną kartą. Manau, kad 2050-iesiems pakaktų. Ir pabaigoje dar geopolitinis dalykas – man sunku įsivaizduoti, kad esama Rusija išliks iki 2050-ųjų, gali įvykti tokie kataklizmai, kad apie stadionus ir kitus minėtus dalykus reikės pamiršti. Geriausias daiktas ir geriausias scenarijus, kurį aš įsivaizduoju, – tai kartu su Lenkija ir Lietuva, padedant Europos Sąjungai, sugalvoti, kaip integruoti bent jau atskilusią Kaliningrado sritį į Europos aplinką.