



LIETUVOS RESPUBLIKOS
SEIMAS

LIETUVOS RESPUBLIKOS SEIMO KANCELIARIJOS
INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS DEPARTAMENTO
TYRIMŲ SKYRIUS

Gedimino pr. 53, 01109 Vilnius Tel.: (0 5) 209 6170 / (0 5) 209 6185
El. p.: tyrimai@lrs.lt; info@lrs.lt; ikd@lrs.lt www.lrs.lt/info

Analitinė apžvalga
25/59

**Bendros Europos Sąjungos ateities ekosistemos kūrimo perspektyvos,
iššūkiai ir galimybės**

patarėjas Giedrius Kanapka
tel. (0 5) 209 6874, el. p. giedrius.kanapka@lrs.lt

vyriausiasis specialistas Linas Šimašius
tel. (0 5) 209 6187, el. p. linas.simasius@lrs.lt

patarėja dr. Veronika Urbonaitė-Barkauskienė
tel. (0 5) 209 6180, el. p. veronika.urbonaite@lrs.lt

2025-05-02

Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyriaus parengti analitiniai ir informaciniai darbai skirti Seimo narių parlamentinei ir Seimo kanceliarijos veiklai. Šiuose darbuose pateikta informacija nėra oficiali Lietuvos Respublikos Seimo pozicija. Šį darbą atgaminti, išleisti, platinti, versti, perdirbti, viešai skelbti, išskyrus įstatymų nustatytas išimtis, galima tik gavus Seimo kanceliarijos leidimą. Visais atvejais naudojant šį darbą privaloma nurodyti šaltinį.

© Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija, 2025

Turinys

Ižanga	3
1. Bendros ES ateities ekosistemos kūrimo prielaidos	4
2. Kultūriniai ir instituciniai sėkmingai veikiančios ES ateities ekosistemos dėmenys	5
3. Vieningos ES ateities ekosistemos kūrimo naudos, iššūkiai ir galimybės.....	6
4. ES valstybių narių prioritetų ir išteklių suderinimas siekiant bendro tikslo	8
5. Priemonės, galinčios užtikrinti veiksmingą tarpvalstybinį bendradarbiavimą ES ateities ekosistemos kūrime.....	11
6. ES ateities ekosistemos įgyvendinimo poveikis ES lyderystei globalioje politikoje	13
7. Dabartinė ES ateities ekosistema.....	16
Estija	19
Nyderlandai.....	21
Suomija	22

Ižanga

Šiame darbe apžvelgiama tiek faktiškai egzistuojanti ateities ekosistemų kūrimo praktika ES, pristatant sėkmingų ekosistemų veikimo principus bei įvairių tyrėjų rekomendacijas, tiek svarstomos teorinės galimybės apie bendros ES ateities ekosistemos formavimo bei sėkmingo veikimo prielaidas ateityje.

*Pirmojoje darbo dalyje pateikiamos idėjos apie kultūrinius bei institucinius būsimos ES ateities ekosistemos dėmenis, išskiriamos vieningos ES ateities ekosistemos kūrimo naudos, tikėtini iššūkiai bei galimybės. Taip pat darbe pateikiami ES valstybių prioritetų bei išteklių suderinimo, vedančio vieningos ateities ekosistemos link, pasiūlymai ir pristatomos priemonės, galinčios užtikrinti veiksmingą tarpvalstybinį bendradarbiavimą kuriant vieningą ES ateities ekosistemą. Galiausiai įvertinamas veikiančios vieningos ES ateities ekosistemos galimas poveikis globaliai ES lyderystei. Pabrėžtina, kad 4, 5 ir 6 skyriuose remtasi **kūrybiniu modeliavimu**, todėl pateiktos originalios idėjos turėtų būti vertinamos kaip tam tikri nedrąsūs pasiūlymai ar gairės, o ne iš visuotinai pripažintų ar tvirtus įrodymus turinčių principų išvystyti strateginės vizijos punktai. Modeliavimo procesas vyko derinant tris veiksnius: asmenines įžvalgas bei vaizduotę, internetiniuose šaltiniuose pateikiamą faktinę informaciją bei naudingas (dažniausiai netiesiogines) užuominas ir generatyvinio dirbtinio intelekto įrankių¹ pasiūlytus požiūrio kampus.*

Antrojoje darbo dalyje pristatoma šiuo metu de facto veikianti ES ekosistema, išskiriamos joje į ateitį nukreiptu mąstymu bei veikimu pasižyminčios organizacijos; veikėjų tarpusavio bendravimo ir bendradarbiavimo aplinka; grįžamojo ryšio ir ateities įžvalgų vertinimo sistema; kritiškos ateities įžvalgų rezultatų peržiūros priemonės; ateities raštingumo švietime, suaugusiųjų mokyme ir profesinėje aplinkoje sistema. Toliau, naudojant šiuos efektyvaus institucinio ateities ekosistemų veikimo aspektus, analizuojami ir darbe pristatomi trijų ES valstybių – Lietuvai kultūriškai artimiausios Estijos, Nyderlandų ir Suomijos, skirtingų tyrėjų įvardijamos stipriausia ir efektyviausia ateities ekosistema ES – atvejai, kurių patirtys bei naudojami modeliai gali būti naudingi stiprinant bendrą ES ekosistemą.

¹ Siekiant praturtinti minėtus skyrius potencialiai kokybiškesniu turiniu ir stengiantis gauti gilesnių įžvalgų, buvo pasitelkti „Claude (Pro)“, „Gemini (Advanced)“ ir „Perplexity (Pro)“ įrankiai. Juos naudojant remtasi anksčiau asmeniškai išvystytais ir konkrečioms darbo rašymo metu kilusioms situacijoms pritaikytais generatyvinio dirbtinio intelekto instrukcijų inžinerijos (*prompt engineering*) principais. Tiesa, aptariamų įrankių naudojimas suprastas kaip pagalbinis, jų generuotas turinys vertintas kritiškai ir, kaip jau minėta, buvo derinamas su asmeninėmis įžvalgomis ir šaltiniuose pateikta faktine informacija bei užuominomis. Dėl to, kokybine prasme, šios darbo dalys neturėtų būti vertinamos kitaip nei likęs darbo turinys. Radus faktinių netikslumų ar abejonę keliančių įžvalgų, atsakomybė už tai, kas yra parašyta 4, 5 ir 6 skyriuose, remiantis įprastine tvarka, tenka autoriams, nepriklausomai nuo to, ar konkretūs probleminiai teiginiai yra asmeninė įžvalga, vaizduotės produktas, šaltiniuose randama informacija, dirbtinio intelekto pasiūlytas požiūris ar visų šių veiksnų mišinys.

1. Bendros ES ateities ekosistemos kūrimo prielaidos

ES ateities ekosistemos kūrimą skatina bent keli veiksniai ir prielaidos – nuo geopolitinio neapibrėžtumo Bendrijai susiduriant vis su kitokiomis krizėmis iki siekio didinti ES ekonominę gerovę ir lyderystę atitinkamuose sektoriuose.

Bendros ES ateities ekosistemos kūrimas ir vystymas yra glaudžiai susijęs su Europos Komisijos (EK) prioritetais 2024–2029 m. ir kintančia ateities išvalgų reikšme. Jeigu 2019–2024 m. kadencijoje už ateities išvalgas ir jų pritaikymą buvo atsakingas vienas eurokomisaras, tai dabartinėje EK yra ne tik vienintelis konkrečiai už ateities išvalgų pritaikymą sprendimuose atsakingas narys – pačios ateities išvalgos ir jomis grindžiamų tyrimų taikymas randami ne vieno eurokomisaro portfelyje – nuo vykdomosios EK pirmininkės pavaduotojos Roxanos Mintzatu, kurios portfelyje yra užfiksuota užduotis įtvirtinti naują pasirengimo (angl. *preparedness*) kultūrą, kuri padėtų žmonėms prisitaikyti prie pokyčių ir rizikos, iki eurokomisarės Ekaretinos Zaharievos, kuri atsakinga, kad tyrimai, mokslas ir inovacijos taptų ES ekonomikos pagrindu.

2025 m. kovo 26 d. jau buvo paskelbta ES pasirengimo krizėms strategija, kuria siekiama užkirsti kelią kylančioms grėsmėms bei krizėms ir į jas reaguoti. Strategijoje numatyta 30 pagrindinių veiksmų ir pateiktas išsamus planas, padedantis siekti krizėms pasirengusios ES tikslų ir diegti integruotosios parengties kultūrą visose ES politikos srityse. Tarp tikslų yra išskirta ir ateities išvalgų bei numatymo pajėgumų stiprinimas, kuriuo norima parengti išsamų rizikos ir grėsmių vertinimą ES lygmeniu, padedant užkirsti kelią tokioms krizėms kaip gaivalinės nelaimės ar hibridinės grėsmės².

Taigi, reaguojant į daugialypes krizes, su kuriomis susiduria ES, yra vis svarbiau turėti bendrą ES ateities ekosistemą, kuri padėtų numatyti galinčius kilti iššūkius ir padėti jiems tinkamai pasirengti. ES pasirengimo krizėms strategija yra paremta visų pavojų požiūriu, visos vyriausybės (*whole-of-government*) koordinavimo sistema ir visos visuomenės (*whole-of-society*) įtraukimo modeliu. Šie 3 principai aktualūs ir kuriant bendrą ES ateities ekosistemą.

Ateities dimensija ir bendras koordinuotas požiūris yra itin svarbūs ir kalbant apie kitus klausimus, kuriuose ES vykdo 27 valstybės nares apimančias iniciatyvas. Kaip pavyzdžius galima išskirti Europos žaliojo kurso iniciatyvas, dirbtinio intelekto reguliavimą, bendrus fondus, pavyzdžiui, „NextGenerationEU“, kuris finansuoja atsparesnių ir stipresnių visuomenių bei ekonomikų kūrimą, arba „Horizon Europe“, kuriame skiriamas finansavimas mokslinių tyrimų ir inovacijų projektams. Mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų skatinimas neapsiriboja piniginių lėšų skyrimu – dėl to tikslingai dirba jau minėta eurokomisarė E. Zaharieva, kuri yra atsakinga už šių sektorių tapimą Europos ekonomikos pagrindu.

Bendrą ES ateities ekosistemos kūrimo idėją įgalina ir pastaruosius dešimtmečius šalyse narėse vykstantys procesai. Nacionalinės ateities ekosistemos sėkmingai funkcionuoja Suomijoje, Estijoje, Nyderlanduose (šių valstybių atvejai detaliau bus pristatyti paskutinėje šio darbo dalyje). Tam tikrų ateities ekosistemų užuomazgų, kai aktyviai naudojamos ateities išvalgos ir kuriama pasirengusi ir atspari krizėms visuomenė, galima rasti ir kitose ES valstybėse (Lietuvoje, Austrijoje, Ispanijoje, Čekijoje, Graikijoje) bei ES narystės siekiančioje Ukrainoje.

Žinoma, ateities išvalgos yra gyvybingos ne tik ES šalyse narėse, bet ir pačioje Bendrijoje. Detaliau ES ateities ekosistema ir joje veikiantys subjektai bus pristatyti septintajame šio darbo skyriuje, tačiau jau dabar vykstantis ateities išvalgų įterpimas į viešosios politikos priėmimo ir įgyvendinimo ciklus leidžia daryti prielaidą, kad ES gali išplėsti savo pajėgumus, sujungti juos su šalių narių pajėgumais ir tapti geriau pasirengusi bei labiau atspari ateičiai.

² Europos Komisijos atstovybė Lietuvoje. *Europos Sąjungos pasirengimo krizėms strategija, kuria siekiama užkirsti kelią kylančioms grėsmėms ir krizėms ir į jas reaguoti*, 2025-03-28: <https://lithuania.representation.ec.europa.eu/news/euopos-sajungos-pasirengimo-krizems-strategija-kuria-siekiamo-uzkirsti-kelia-kylancioms-gresmams-ir-2025-03-28 lt?prefLang=en>

2. Kultūriniai ir instituciniai sėkmingai veikiančios ES ateities ekosistemos dėmenys

Sėkmingai veikiančios numatomosios valdysenos ir ateities išvalgų taikymo ekosistemos pagrindinis veiksnys, pasak Pietų Korėjos tyrėjų Kyungmoo Heo ir Yongseok Seo³, yra „imlumas ateičiai“ arba ateičiai palankus požiūris (*future receptivity*). Tai yra gebėjimas priimti ir suvokti ateities išvalgų svarbą bei poreikį sėkmingam politinių procesų planavimui ir įgyvendinimui dabartinio VUCA pasaulio sąlygomis. Ne laikini sistemos pakeitimai ar institucijų modifikacijos, bet ateičiai palankus požiūris yra bazinis elementas, besikuriančioms ateities ekosistemoms padedantis įveikti trumpalaikiškumą ir palengvinantis suinteresuotųjų šalių veiklos koordinavimą atsižvelgiant į ateities išvalgų rezultatus. Esant ateičiai imliai kultūrai institucinės struktūros ir sistemos gali veikti sėkmingai, tačiau ne atvirkščiai: būtent ateičiai palankus kultūrinis kontekstas yra dirva, kur sudygsa arba nesudygsa „institucinės sėklos“.

Apie ateičiai palankaus kultūrinio elemento svarbą ateities ekosistemų funkcionavimui kalba ir kiti ateities studijų ekspertai, jį akcentuoja Tarptautinės ateičių mokyklos (*School of International Futures*, SOIF) analitikai, šalia sisteminių ir procesinių veiksmų pabrėždami kultūros, elgesio ir individualių pastangų dėmenis⁴. Visos šios savybės (kultūra ir elgsena, sistemos, procesai ir individualios pastangos) turėtų būti matomos kaip viena kitą sustiprinančios ir tarpusavyje priklausomos, o visos kartu jos suformuoja tęstinį, ilgalaikį į ateitį nukreiptą mąstymą, reikalingą efektyviai šiandienos politikai.

Kultūrinis imlumas ateičiai Kyungmoo Heo ir Yongseok Seo apibūdinamas kaip aukštos ateities kompetencijos (*future proficiency*), būdingos politikos bei vadybos profesionalams, ir bendras ateities raštingumas (*futures literacy*), būdingas visuomenei apskritai. Imlumas ateičiai suteikia ilgalaikio mąstymo perspektyvą priimant sprendimus, taip pat padeda numatyti kultūros vystymuisi, kas yra palanki bazė ateities ekosistemos institucijų kūrimui(si) ir efektyviam jų veikimui. Šiam rezultatui pasiekti reikalingas visuomenės įtraukimo ir dalyvavimo politinių sprendimų svarstyme, ateities išvalgų kūrimo procesuose užtikrinimas, bendraja prasme – su ateities išvalgomis susijęs švietimas ir profesiniai mokymai, bendruomenės, suvokiančios ilgalaikės perspektyvos svarbą politikoje ir numatomosios valdysenos principus, kūrimas ir plėtra⁵.

Minėtų autorių rekomendacijose teigiama, kad valstybės, siekiančios formuoti efektyvią ateities ekosistemą, turėtų pradėti nuo privalomo visuomenės įtraukimo į ateities išvalgų kūrimo procesus, taip pat suteikti galimybę visuomenės atstovams vertinti jų rezultatus. Siekiant palengvinti visuomenės įsitraukimą ir skatinti ateities raštingumo plėtrą, naudinga formuoti nacionalinius ateities išvalgų kūrėjų tinklus. Šių tinklų buvimas ir aktyvus veikimas gali sukurti imlumo ateičiai kultūrą (šiuo aspektu panašią į, pavyzdžiui, Suomijos kultūrą). Visuomenės dalyvavimas ateities išvalgų procesuose leidžia politikos formuotojams ir valdžios atstovams suprasti visuomenės poreikius, suteikia nuolatinį grįžtamąjį ryšį ir gali būti apsauga nuo vienašalių administracijos sprendimų⁶.

Instituciniame arba „sistemų ir struktūrų“ lygmenyje, kurio efektyviam veikimui, kaip minėta, esmingai reikšminga kultūrinė „bazė“, ateities ekosistemą sudaro:

- į ateitį nukreiptu mąstymu bei veikimu pasižyminčios organizacijos bei kiti veikėjai ir jų vykdomi projektai;
- veikėjų tarpusavio bendravimo ir bendradarbiavimo aplinka;
- grįžtamojo ryšio ir ateities išvalgų vertinimo sistema;

³ Heo, Kyungmoo; Seo, Yongseok. 2021. Anticipatory governance for newcomers: lessons learned from the UK, the Netherlands, Finland, and Korea. *European Journal of Futures Research*, 9 (9): <https://doi.org/10.1186/s40309-021-00179-y>

⁴ School of International Futures. *Features of effective systemic foresight in governments around the world*, 2021, p. 4: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/609aa813d3bf7f2888d18fe3/effective-systemic-foresight-governments-report.pdf>

⁵ Heo, Kyungmoo; Seo, Yongseok. 2021. Anticipatory governance for newcomers: lessons learned from the UK, the Netherlands, Finland, and Korea. *European Journal of Futures Research*, p. 10.

⁶ Ten pat, p. 10–11.

- kritiška ateities įžvalgų rezultatų peržiūra;
- veikianti ateities raštingumo švietime, suaugusiųjų mokyme ir profesinėje aplinkoje sistema⁷.

3. Vieningos ES ateities ekosistemos kūrimo naudos, iššūkiai ir galimybės

Naudos. Iki šiol ES ateities ekosistemai išsakyta kritika remiasi tuo, kad bandymai integruoti strategines ateities įžvalgas ir numatomąją valdyseną į ES procesus nebuvo iki galo sėkmingi, kadangi krizės, tokios kaip COVID-19, 2022 m. Rusijos invazija į Ukrainą, 2023 m. spalio 7 d. „Hamas“ teroristinis išpuolis prieš Izraelį ir po jo kilęs karas, nebuvo numatytos arba Bendrija nebuvo joms pasiruošusi. Europos kolegijos (Brugė, Belgija) analitikas Ricardo Borgesas De Castro atkreipia dėmesį⁸ į tai, kad ateities įžvalgų veiklos ES gali būti pernelyg fragmentuotos, neturinčios tęstinumo, nesusijusios su sprendimų priėmėjais, pernelyg biurokratizuotos ir konservatyvios – analitikas perspėja, kad ateities įžvalgas plėtojančios ES institucijos ne visada geba ir drįsta galvoti apie neįsivaizduojamus dalykus⁹.

Tačiau šią kritiką galima vertinti kaip potencialią bendros ES ateities ekosistemos kūrimo naudą. Vystant ateities įžvalgų ir numatomosios valdysenos pajėgumus visose ES valstybėse narėse, turint gerai veikiantį centralizuotą kontrolės tinklą ES lygmeniu, galima tikėtis, kad įvairioms krizėms bus geriau pasiruošta, nes identifikuojami silpnieji signalai ir ryškėjančios tendencijos galės būti įvertintos iš skirtingų šalių perspektyvų, leidžiant ateities krizes išnagrinėti iš įvairių interesų grupių matymo taškų, atliepiant bendrą ES poziciją.

Kuriant bendrą ES ateities ekosistemą galima būtų įvairesnėmis formomis užtikrinti ir kuriamoje Lietuvos ateities ekosistemoje svarbių principų įgyvendinimą¹⁰:

- 1) bendra ekosistema užtikrintų plačiai veikiantį keturlypės spiralės principo įgyvendinimą, kuris sujungtų ES ir nacionalines institucijas, bendroje rinkoje veikiančius verslus, tarptautiniais tinklais glaudžiai susijusią akademinę bendruomenę ir skirtingų valstybių pilietines visuomenes;
- 2) kuriama bendra ES ateities ekosistema automatiškai užtikrintų jos tarptautiškumą ir tinkliškumą;
- 3) visa apimanti ES ekosistema suteiktų daugiau galimybių mokytis pritaikyti ateities įžvalgas, leistų eksperimentuoti su skirtingais metodais, temomis ir sukurtų galimybę skirtingiems ekosistemos dalyviams vieni kitiems suteikti grįžtamąjį ryšį;
- 4) ateities ekosistemos nauda visai ES ir kiekvienai atskirai šaliai būtų ateities įžvalgų įterpimas į viešosios politikos ciklus;
- 5) dėl ekosistemos daugiapakopiškumo ir tarptautiškumo ši skatintų tarpinstitucinį ir tarpsektorinį bendradarbiavimą.

Tarp kitų naudų galima išskirti gilesnę ateities tendencijų, rizikų, galimybių išmanymą ir numatymą vykdant bendrus horizonto skenavimo ir silpnųjų signalų analizės pratimus. Bendra ateities ekosistema padėtų suderinti trumpalaikį veikimą ir ilgalaikius Bendrijos tikslus, sumažėtų ateities įžvalgų fragmentacija ir dubliavimasis, kuriam kelią užkirstų dalinimasis resursais, metodais

⁷ Heo, Kyungmoo; Seo, Yongseok. 2021. Anticipatory governance for newcomers: lessons learned from the UK, the Netherlands, Finland, and Korea. *European Journal of Futures Research*, 9 (9), p. 10: <https://doi.org/10.1186/s40309-021-00179-y>

⁸ Borges de Castro, Ricardo. *Lessons for the European Union from the Permacrisis: Taking Anticipatory Governance to the Next Level*, 2024: https://www.coleurope.eu/sites/default/files/research-paper/EDP%207_2024_%20BORGES%20DE%20CASTRO.pdf

⁹ Kanapka, Giedrius; Urbonaitė-Barkauskienė, Veronika. Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Tyrimų skyrius. *Numatomasis valdymas ir ateities įžvalgos Europos Komisijos 2024–2029 m. kadencijoje*, Analitinė apžvalga 25/35, 2025-03-19.

¹⁰ Lukošaitis, Alvidas et al., Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Tyrimų skyrius, *Lietuvos ateities ekosistemos infrastruktūros modelis*, Analitinė apžvalga 24/39, 2024-03-22.

ir produktais, geresnis planavimas, tikslingesnis mokslinių tyrimų ir inovacijų biudžetų paskirstymas per ateities numatymą. Taip būtų sumažintos ir ateities įžvalgoms reikalingos išlaidos.

Iššūkiai. Suomijos Tampere universiteto tyrėjai Koskimaa ir Raunio atkreipia dėmesį į neišvengiamus sėkmingos ateities ekosistemų plėtros atskirose ES valstybėse iššūkius, susijusius su vidiniu instituciniu konservatyvumu ir vyraujančiu valstybinio sektoriaus atstovų skeptiškumu naujoms idėjoms ir pokyčiams¹¹.

Kliūčių bendros ES ateities ekosistemos kūrimui (ir atskirų valstybių ekosistemų integracijai ES lygmeniu) turėtų kelti institucinio komplementarumo ir istorinio inertiškumo („priklausomybės nuo kelio“) efektai. Taip pat – dideli ateities ekosistemų institucionalizacijos lygmens skirtumai ir atečiai palankios kultūros netolygumai tarp skirtingų ES valstybių.

Analitikas R. Borgesas De Castro pastebi, kad susiklosčius dabartinei tvarkai ateities ekosistema ES patiria pavojų ilginiui būti pernelyg biurokratizuota, o tai susilpnintų strateginių ateities įžvalgų pobūdį. Kyla rizika, kad ateities įžvalgos taps tik dar viena konsultacine ES tarnybų funkcija, kas sustiprintų ateities įžvalgų marginalizavimo ES valdymo procesuose galimybę¹².

Galimybės: efektyvūs atečiai palankios institucinės kultūros sklaidos būdai. Ateities mąstymo, atečiai palankios institucinės kultūros ir ateities ekosistemų institucionalizacijos sklaida, Koskimaa ir Raunio teigimu¹³, daugiausia vyksta glaudžiai susijusiais mokymosi ir gerųjų pavyzdžių sekimo būdais, kai mėgdžiojamos valstybių su sėkmingai veikiančiomis ekosistemomis inovatyvios organizacinės praktikos, imituojamos veiksmingos politikos ir institucijų veikimo principai.

Efektyviausiai vienos iš kitų gerąsias praktikas gali perimti kaimyninės valstybės, to paties ekonominio išsivystymo lygio šalys, valstybės, susiduriančios su panašiais iššūkiais, taip pat besivystančios šalys, kurios mokosi iš labiau išplėtotas ekosistemas turinčių demokratinį valstybių. Pastebėta, kad svarbus geografinis valstybių artumas: šalys, kurios save laiko vieno regiono narėmis dėl bendros istorijos, kultūros, kalbos, išsivystymo lygio ar geografinių panašumų, gali efektyviau perimti viena kitos politikos praktikas¹⁴.

Be mokymosi ir sekimo pirmaujančių valstybių gerųjų praktikų pavyzdžiais, ateities ekosistemų plėtrai ES valstybėse ir jų tarpusavio integracijai svarbūs ir tarpinstituciniai tinklai. Jie gali palengvinti organizacinę sklaidą kaip institucionalizuota terpė, kurioje nacionaliniai veikėjai keičiasi patirtimi. Taip pat ir tarptautinės organizacijos gali veikti kaip aktyvūs instituciniai organizacinės sklaidos tarpininkai. Ateities ekosistemų atveju aktualiausias EBPO vaidmuo, tačiau minimos ir kitos tarptautinės organizacijos, veikiančios ateities studijų lauke – tai Jungtinės Tautos (JT), UNESCO, JT plėtros programa ir kt.¹⁵

Koskimaa ir Raunio tyrime kaip labai svarbus ateities ekosistemų plėtros veiksnys taip pat akcentuojamos asmenybės, t. y. lyderystė ir individuali iniciatyva, neformalus bendradarbiavimas ir bendruomeniniai ryšiai. Šiuo klausimu mažosios ES valstybės su mažesnėmis ateities bendruomenėmis ir glaudesniais jų bendradarbiavimo tinklais yra pranašesnės už didžiąsias.

¹¹ Koskimaa, Vesa; Raunio, Tapio. 2024. Expanding anticipatory governance to legislatures: The emergence and global diffusion of legislature-based future institutions. *International Political Science Review*, 45 (2), p. 265: <https://doi.org/10.1177/01925121221134995>

¹² Borges de Castro, Ricardo. *Lessons for the European Union from the Permacrisis: Taking Anticipatory Governance to the Next Level*, 2024: https://www.coleurope.eu/sites/default/files/research-paper/EDP%207_2024_%20BORGES%20DE%20CASTRO.pdf

¹³ Koskimaa, Vesa; Raunio, Tapio. 2024. Expanding anticipatory governance to legislatures: The emergence and global diffusion of legislature-based future institutions. *International Political Science Review*, 45 (2), p. 264.

¹⁴ Ten pat.

¹⁵ Ten pat, p. 265.

4. ES valstybių narių prioritetų ir išteklių suderinimas siekiant bendro tikslo

Siekiant užpildyti spragas ir dabartinę fragmentaciją transformuoti į labiau susietą ES ateities ekosistemą, reikia apgalvotų prioritetų ir išteklių suderinimo strategijų, pagrįstų veiksmingais valdysenos modeliais.

Valdysenos modeliai efektyviam koordinavimui. Galima suformuluoti ir trumpai apibūdinti keletą ateities ekosistemoms tinkamų valdysenos modelių, kurių kiekvienas turi savų privalumų ir trūkumų:

1. **Esamų struktūrų stiprinimas**¹⁶. Stiprinant esamų tarpinstitucinių organų, tokių kaip Europos strategijos ir politikos analizės sistema (toliau – ESPAS) arba EK vadovaujamas ES masto ateities įžvalgų tinklas, įgaliojimus, išteklius ir veiklos pajėgumus, būtų galima sukurti natūralų koordinavimo mazgą (*hub*). Iš esmės, taikant šią prieigą būtų remiamasi nusistovėjusiais santykiais ir procesais, kuriais ir šiuo metu pasižymi ES. Visgi, siekiant užtikrinti veiksmingumą, reikėtų aiškiau apibrėžti vaidmenis atsižvelgiant į kitus ateities įžvalgų veikėjus (pavyzdžiui, Jungtinių tyrimų centrą (*Joint Research Center*, JRC) ar Europos Parlamento (EP) padalinius). Be to, tam gali prireikti užsitikrinti stipresnę politinę paramą nei ji yra dabar.
2. **Tinklinės valdysenos modelis**¹⁷. Šis modelis, užuot iškėles centralizuotos institucijos idėją, akcentuoja bendradarbiavimą per lanksčius tinklus, jungtinius projektus ir bendras platformas. ES mokslinių tyrimų ir inovacijų bendradarbiavimo pavyzdžiai, tokie kaip Europos partnerystės (pavyzdžiui, „Miestų perėjimo prie ekologiškos ekonomikos skatinimas“, „Europos baterijų partnerystės asociacija“ ir CCAM partnerystė), rodo, kaip galima struktūruoti daugiapakopius, daugiašalius tinklus su apibrėžtomis valdymo funkcijomis, tokiomis kaip strateginis planavimas, konsorciūmo valdymas ir suinteresuotųjų šalių teikiami patarimai. Aptariamas modelis turbūt leistų geriau prisitaikyti prie įvairovės, tačiau gali kilti sunkumų užtikrinant strateginį nuoseklumą ir išlaikant bendros ekosistemos kryptį.
3. **Pagrindinės agentūros ar skyriaus modelis**¹⁸. Pagal šį modelį paskiriama konkreti ES institucija (galbūt žymiai sustiprintas JRC ateities įžvalgų padalinys arba netgi nauja specializuota agentūra), kuriai tenka aiškūs įgaliojimai koordinuoti, vystyti metodikas, nustatyti standartus ir stiprinti gebėjimus visoje ekosistemoje. Įkvėpimo galima semtis iš nacionalinių modelių, pagal kuriuos ateities įžvalgos grindžiamos centriniu padaliniu (Singapūras) arba pagrindinį vaidmenį atlieka specializuotos agentūros (Nyderlandai). Projektuojant ekosistemą aptariamu būdu, svarbiausia yra surasti pusiausvyrą – suderinti

¹⁶ Modeliuojant tiesiogiai ir netiesiogiai remtasi šiais šaltiniais:

European Commission. *Strategic Foresight*: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight_en ;
European Policy Centre. *The new Commission needs better mechanisms to anticipate the crises to come*. 2024: <https://www.epc.eu/en/publications/~5d5c64>

OECD. *Foresight and Anticipatory Governance in Practice: Lessons in effective foresight institutionalisation*. 2022: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/programmes/strategic-foresight/foresight-and-anticipatory-governance-2021.pdf>

¹⁷ Modeliuojant tiesiogiai ir netiesiogiai remtasi šiais šaltiniais:

IFP Energies nouvelles. *Committed to the European R&I ecosystem*: <https://www.ifpenergiesnouvelles.com/ifpen/european-strategy/committed-european-ri-ecosystem> ;

ERA-LEARN. *Governance Models of Horizon Europe Partnerships*: <https://www.era-learn.eu/support-for-partnerships/governance-administration-legal-base/governance-structure-and-committees>

ERA-LEARN. *Cross-cutting Issues and Additional Activities - Alignment and Synergies*: <https://www.era-learn.eu/support-for-partnerships/cross-cutting-issues-and-additional-activities/alignment-and-synergies>

OECD. *Foresight and Anticipatory Governance in Practice: Lessons in effective foresight institutionalisation*. 2022.

¹⁸ Modeliuojant tiesiogiai ir netiesiogiai remtasi šiuo šaltiniu:

OECD. *Foresight and Anticipatory Governance in Practice: Lessons in effective foresight institutionalisation*. 2022.

politinių prioritetų atliepiamumo poreikį su nepriklausomo veikimo teikiama nauda, siekiant išlaikyti patikimumą ir neprarasti „iššūkio teisės“ (*right to challenge*). (Įtampa kyla dėl to, kad šie tikslai gali prieštarauti vienas kitam. Ašinė agentūra, pernelyg glaudžiai susijusi su politine vadovybe, gali prarasti pasitikėjimą ir vengti mesti iššūkį nusistovėjusiai nuomonei. Atvirkščiai, per daug nepriklausoma centrinė agentūra gali kurti produktus, nesusijusius su praktiniais politiniais poreikiais.)

4. **Tikslinga daugiapakopio valdymo sistema**¹⁹. Remiantis šia prieiga, dėmesys būtų tikslingai sutelktas į valdysenos mechanizmų, skirtų sujungti bei užtikrinti informacijos srautą tarp ES, nacionalinio ir regionų bei vietos lygmenų, kūrimą. Tam tikriausiai reikėtų stiprinti tokių institucijų kaip Regionų komitetas vaidmenį, taip pat sudaryti sąlygas, kad vietos bei regionų ateities įžvalgos būtų įtraukiamos į nacionalinius bei ES lygmens procesus ir atvirkščiai.

Atsižvelgiant į sudėtingą daugiapakopį ES pobūdį ir būtinybę bendrą kryptį suderinti su valstybių narių įvairove, tikslingiausias atrodo mišrus modelis. Įmanomi įvairūs derinimo būdai. Tai galėtų apimti esamų tinklų, pavyzdžiui, ESPAS ir ES masto ateities įžvalgų tinklo, stiprinimą, jiems suteikiant aiškesnius įgaliojimus ir tikslinius koordinavimo bei gebėjimų stiprinimo išteklius, kartu skatinant projektais pagrįstą bendradarbiavimą ir gerbiant nacionalinių bei regioninių iniciatyvų autonomiją. Kaip bebūtų, kertinis tikslas – rasti struktūrą, kuri skatintų sinergiją, tačiau neprimestų perteklinio vienodumo ar biurokratijos.

Priemonės, skirtos suderinti nacionalines ateities įžvalgas su ES strateginiais prioritetais.

Norint tinkamiau suderinti nacionalines ateities įžvalgas ir bendrus ES strateginius tikslus, reikia naudoti proaktyvias priemones, kurios apimtų ne tik keitimąsi informacija. Pirmiausia, **galimas ES procesų ir sąrangos, kaip bendrų atskaitos taškų, naudojimas**²⁰. Tai gali reikšti valstybių narių ir jas jungiančių regionų skatinimą aktyviai išnaudoti tokius produktus kaip EK metinės strateginių ateities įžvalgų ataskaitos, ESPAS pasaulinių tendencijų ataskaitos ar EK darbo programos. Šie dokumentai gali praversti kaip tam tikros įvestys (*inputs*), orientyrai ar įrėminančios priemonės, atliekant nacionalinio ar regioninio masto ateities įžvalgas. Tai prisidėtų prie bendro pagrindinių uždavinių bei prioritetų suvokimo.

Neabejotinai svarbu bus dėti pastangas skatinant **jungtinius ateities įžvalgų tyrimus**²¹. Kitaip tariant, europiniam suvokimui plėtoti naudinga aktyviai inicijuoti ir finansuoti bendradarbiavimu grįstus ateities įžvalgų projektus, skirtus konkrečioms strateginės svarbos, visai Europai aktualioms temoms. Tarp tokių temų gali būti kritinių žaliavų saugumas, pagrindinių pramonės šakų ateitis, perėjimo (*transition*) laikotarpio procesai ir per juos bei po jų reikalingų įgūdžių trūkumas darbo rinkoje, taip pat konkretūs atsparumo aspektai. 2023 m. Ispanijos pirmininkavimo ES Tarybai metu vykdytas projektas „AtspariES2030“ („*ResilientEU2030*“), kuriame per ES masto ateities įžvalgų tinklą dalyvavo ekspertai ir ministerijos iš visų 27 valstybių narių, yra galimas tokio plataus masto bendradarbiavimo pavyzdys.

¹⁹ Modeliuojant tiesiogiai ir netiesiogiai remtasi šiais šaltiniais:

Umbach Gaby. *Futures in EU governance: Anticipatory governance, strategic foresight and EU Better Regulation*. *European Law Journal*, 2024, p. 1–13: https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/77367/Futures_in_EU_governance%20.pdf ;

European Committee of the Regions. 157th plenary session, 9–11 October – Opinion - Strategic foresight as an instrument of EU governance and better regulation. 2023: <https://www.espas.eu/files/CoR-opinion-Stra.Foresight.Eu.pdf> ;

OECD. *Foresight and Anticipatory Governance in Practice: Lessons in effective foresight institutionalisation*. 2022.

²⁰ Modeliuojant netiesiogiai remtasi šiuo šaltiniu:

European Commission. *2021 Strategic Foresight Report: Enhancing the EU's long-term capacity and freedom to act*. 2021: <https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vlm1gozlxvl1?ctx=vjntewidl5pi>

²¹ Modeliuojant netiesiogiai remtasi šiuo šaltiniu:

Spain's National Office of Foresight and Strategy. *Resilient EU2030: A future-oriented approach to reinforce the EU's Open Strategic Autonomy and Global Leadership*. 2023: <https://futuros.gob.es/sites/default/files/2023-09/RESILIENTEU2030.pdf>

Padėti gali ir su minėtais ateities išvalgų tyrimais glaudžiai susijęs **jungtinių scenarijų ir veiksmų planų (roadmaps) kūrimas**²². Bendram požiūriui užtikrinti potencialiai naudinga kartu vystyti kolektyvinius – ES lygmens – orientacinius scenarijus ir (arba) pereinamojo laikotarpio gaires pagrindinėms strateginėms sritims (remiantis EK metinių strateginių ateities išvalgų ataskaitų rengimo metodika). Tokius jungiančius pamatus valstybės narės po to gali pritaikyti bei naudoti savo nacionaliniam planavimui ir strategijų kūrimui, taip užtikrindamos nuoseklumą, bet atsižvelgdamos ir į nacionalinius ypatumus.

Galiausiai, **ateities išvalgų integravimas į ES finansavimo ir politikos mechanizmus**²³ yra potencialus veiksnys, galintis sukurti konkrečias paskatas siekti suderinamumo. Tai galėtų būti tam tikrų ES fondų (pavyzdžiui, mokslinių tyrimų ir inovacijų, sanglaudos politikos ir t. t.) paramos skyrimo susiejimas su įrodymais, kad buvo atsižvelgta į ES ateities išvalgas arba dalyvauta jungtinėse ateities išvalgų veiklose. Be to, sistemingiau integruojant ateities išvalgas į Europos semestro procesą, valstybės narės galėtų būti skatinamos savo nacionalinėse reformų programose ir investicijų planuose atsižvelgti į ilgalaikį pasirengimą ir suderinamumą su ES išskirtomis didžiosiomis tendencijomis.

Apibendrinant, vien ES ataskaitų ir kitų intelektinių rezultatų sklaida tikriausiai nėra ir nebus pakankamas veiksnys, leisiantis užtikrinti suderinamumą tarp ES ir regioninių ar nacionalinių požiūrių. Visgi, darytina prielaida, jog nacionaliniai veikėjai reaguotų į paskatas ir (arba) integraciją į nusistovėjusius procesus. Todėl strategijos, kuriose ateities išvalgos susiejamos su finansavimo srtais, bendrų projektų galimybėmis arba pagrindiniais valdysenos ciklais, tokiais kaip Europos semestrai, greičiausiai bus veiksmingesnės siekiant tikros darnos nei vien tik aktualios informacijos teikimas.

Išteklių sutelkimo ir teisingo naštos pasidalijimo gairės. Išteklių problemai spręsti ir teisingumui užtikrinti reikia specialių sąrangų. Vertėtų ieškoti **tikslinių mechanizmų, skirtų bendrai finansuoti**²⁴ visos Europos ar tarpvalstybinius ateities išvalgų projektus ir tam reikalingą infrastruktūrą. Modeliai galėtų būti pritaikyti atsižvelgiant į esamus ES instrumentus, pavyzdžiui, mokslinių tyrimų ir inovacijų partnerystes pagal programą „Europos horizontas“ arba tarpvalstybinio bendradarbiavimo programas, tokias kaip „Interreg“. **Investicijos į bendrą infrastruktūrą** – išteklių sutelkimas bendroms technologinėms platformoms, duomenų bazėms, analitiniais įrankiais ir metodologiniams ištekliams kurti bei išlaikyti – padėtų išvengti perteklinių arba nebūtinų nacionalinių investicijų ir užtikrintų platesnę prieigą prie naujausių priemonių.

Tiesa, bendroji ekosistema gali nukentėti, jei atskiros šalys, dėl savo menkai išvystytų kompetencijų, taps tam tikromis „silpnosiomis vietomis“. To išvengti padėtų **tikslinė parama individualiems gebėjimams stiprinti**²⁵. Pastarąją sudarytų specialus ES finansavimas ir techninė

²² Modeliuojant netiesiogiai remtasi šiuo šaltiniu:

European Parliamentary Research Service Strategic Foresight and Capabilities Unit. *Foresight for resilience: The European Commission's first annual Foresight Report*. 2020: <https://epthinktank.eu/2020/10/09/foresight-for-resilience-the-european-commissions-first-annual-foresight-report/>

²³ Modeliuojant netiesiogiai remtasi šiais šaltiniais:

President Macron gives speech on new initiative for Europe. 2017: <https://www.elysee.fr/en/emmanuel-macron/2017/09/26/president-macron-gives-speech-on-new-initiative-for-europe> ;

ZOE Institute for Future-fit Economies. *The EU as a world leader in foresight for better policymaking (Working Paper)*. 2024: https://zoe-institut.de/wp-content/uploads/2024/05/EVPFG_foresight.pdf

²⁴ Modeliuojant netiesiogiai remtasi šiais šaltiniais:

ERA-LEARN. *Governance Models of Horizon Europe Partnerships*. ; Spatial Foresight. *Finalised transnational & cross-border projects*: <https://www.spatialforesight.eu/archiv/articles/finalised-transnational-cross-border-projects.html> ;

Interreg Europe: <https://www.interregeurope.eu/> ;

Interreg: <https://interreg.eu/>

²⁵ Modeliuojant tiesiogiai ir netiesiogiai remtasi šiais šaltiniais:

pagalba valstybėms narėms ar net regionams, kurie mažiau išsivystę ateities įžvalgų srityje. Tai galėtų apimti mokymo programas, ekspertų komandiravimą, susitarimus dėl tarpusavio mainų (*twinning*) ir paramą nacionalinių ar regioninių ateities įžvalgų struktūrų kūrimui. Taip būtų užtikrinama, kad šie subjektai prasmingai dalyvaus vieningoje ekosistemoje ir patys gaus iš jos naudos.

Be to, **palankių sąlygų, reikalingų dalytis patirtimi, sudarymas**²⁶ leistų visai sąrangai iš tikrųjų veikti ekosistemos principais – ekosistema turi ne tik tikėtis nuolatinio postūmio iš sąlyginių jos administratorių, bet ir pati save reprodukuoti. Tam ypač praverstų išvystyti mechanizmai, kuriais besiremiamos ES institucijos ir nacionaliniai ar regioniniai ateities įžvalgų padaliniai galėtų sistemingai dalytis metodologine ir mokymo medžiaga, geriausia praktika ir galbūt ekspertiniu personalu (pavyzdžiui, laikinai komandiruodami darbuotojus).

Sąžiningo bei lygaus dalyvavimo ir naudos pasidalijimo užtikrinimas yra ne tik teisingumo klausimas – tai labai svarbu vieningos ES ateities ekosistemos politiniam gyvybingumui ir ilgalaikiam tvarumui. Ekosistema, kuri suvokiama kaip naudinga tik tiems dalyviams, kurie jau turi pakankamai išteklių, gali prarasti plačią politinę paramą, būtiną jos sėkmei. Taigi patikimi gebėjimų stiprinimo ir teisingo išteklių paskirstymo mechanizmai yra esminės išankstinės sąlygos.

5. Priemonės, galinčios užtikrinti veiksmingą tarpvalstybinį bendradarbiavimą ES ateities ekosistemos kūrime

Tarpvalstybinio bendradarbiavimo stiprinimas yra kertinis veiksnys siekiant atskleisti vieningos ES ateities ekosistemos potencialą. Tam reikia išnaudoti esamas struktūras, mokytis iš anksčiau jungtiniuose projektuose įgytos patirties ir įgyvendinti konkrečias priemones, kurios palengvintų bendrą veiklą ir keitimąsi žiniomis.

Esamų platformų ir tinklų panaudojimas. Kelios esamos platformos ir tinklai gali sudaryti tvirtesnio bendradarbiavimo ateities įžvalgų srityje pamatus:

1. **ESPAS**²⁷. Organizacija turėtų ir toliau atlikti savo vaidmenį skatinant tarpinstitucinį dialogą, analizuojant pasaulines tendencijas, atliekant horizonto skenavimą ir suburiant pagrindinius dalyvius per savo kasmet rengiamą konferenciją. Pastangos galėtų būti sutelktos į tai, kad gerėtų jos išvadų sklaida ir prieinamumas specialistams iš valstybių narių.
2. **Visos ES ateities įžvalgų tinklas**²⁸. Tinklas pasižymi reikšmingu potencialu, galbūt dar labiau įgalinsiančiu nacionalines ministerijas ar administracijas ir EK sistemingiau

European Commission. *Questions and Answers: The first annual Strategic Foresight Report - towards a more resilient Europe*. 2020: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sk/qanda_20_1588 ;

Western Balkans Info Hub. *Commission unveils its first Strategic Foresight Report: charting the course towards a more resilient Europe*. 2020: <https://wbc-rti.info/object/news/20836.html> ;

European Committee of the Regions. *Embracing Uncertainty: Harnessing Strategic Foresight for Regional and Local Progress*. <https://www.espas.eu/files/Strategic-foresight-Regional-and-Local.pdf> ;

Observatory of Public Sector Innovation (OPSI). *The strategic foresight system of the Government of Flanders, Belgium*. 2024: <https://oecd-opsi.org/publications/the-strategic-foresight-system-of-the-government-of-flanders-belgium/> ;

Science Europe. *Cross-border Collaboration*: <https://scienceeurope.org/our-priorities/cross-border-collaboration/>

²⁶ Modeliuojant tiesiogiai ir netiesiogiai remtasi šiais šaltiniais:

Science Europe. *Cross-border Collaboration*. ;

futures4europe. *Eye of Europe (Project Info)*. 2024: https://www.futures4europe.eu/project/Eye_of_Europe_6ft5d, <https://www.futures4europe.eu/mentions/62ab648a-382e-45eb-8833-bc7f49f9b53a>

²⁷ Modeliuojant netiesiogiai remtasi šiuo šaltiniu:

European Parliamentary Research Service (Member's Research Service). *Choosing Europe's future: The 2024 ESPAS report*. 2024: <https://epthinktank.eu/2024/05/15/choosing-europes-future-the-2024-espas-report/>

²⁸ Modeliuojant netiesiogiai remtasi šiuo šaltiniu:

European Commission. *Strategic Foresight*.

tarpusavyje keistis strateginėmis žiniomis bei informacija. Toks organas galėtų būti aktyviau naudojamas rengiant jungtines analizes, vykdam ES lygmens strategines diskusijas (pavyzdžiui, Europos Vadovų Taryboje ar Bendrųjų reikalų taryboje) ir dalijantis šalių turimais požiūriais.

3. **„Futures4Europe“ platforma**²⁹. Ši platforma yra specialiai suprojektuota kaip Europos mokslinių tyrimų ir inovacijų srities ateities išvalgų bendruomenei skirtas internetinis mazgas. Jos funkcijos – dalyvių žemėlapių sudarymas, dalijimasis rezultatais ir metodologija, renginių skatinimas bei palaikymas, apmokymui skirtų išteklių teikimas – turėtų būti iki galo išvystytos. Galbūt pravartu jas ir išplėsti, kad visa tai būtų skirta ne tik mokslinių tyrimų ir inovacijų laukui, bet ir ateities išvalgų ekosistemai plačiąja prasme.
4. **JRC ir ES Politikos laboratorija (EU Policy Lab)**³⁰. Pravartu užtikrinti, kad JRC sukauptos plačios ir gilios metodologinės patirtys bei kompetencijos, analitiniai įrankiai, tokie kaip Scenarijų tyrinėjimo sistema (*Scenario Exploration System*), ir ES Politikos laboratorijos siūloma bendradarbiavimo erdvė taptų lengvai prieinamais ištekliais. Tai leistų įgalinti bendrų seminarų bei mokomųjų sesijų vykdymą ir metodologijos vystymą visos ekosistemos mastu.
5. **Sinergija su kitomis ES programomis**. Galima atidžiai paieškoti ir kitų būdų bendradarbiauti ateities išvalgų veiklose per tiesiogiai nebūtinai susijusias ES struktūras. Štai „Interreg“ programos siūlo tarpvalstybinių projektų valdymo ir kylančių kliūčių šalinimo patirtį³¹. „Europos horizontas“ numato modelius daugiašaliam bendradarbiavimui mokslinių tyrimų ir inovacijų srityje³². „Science Europe“ asociacija palengvina tarpvalstybinį bendradarbiavimą atliekant mokslinius tyrimus ir sprendžia administracinius iššūkius³³. „Fit for Future Platform“ platforma (ir į ją panašios) įtraukia suinteresuotąsias šalis į reguliavimo supaprastinimo procesą, kuris yra svarbus norint užtikrinti teisės aktų atitiktį ateities poreikiams³⁴.

Visgi, platformų ir tinklų gausėjimas kelia tam tikrą riziką. Tarp šių iniciatyvų nesant aiškaus strateginio koordinavimo, apibrėžtų vaidmenų ir veiksmingos komunikacijos, gali atsirasti veiklos dubliavimo ir vartotojų sumaišties ženklų, o išteklių paskirstymas tapti neveiksmingu. Tai galiausiai trikdytų, o ne palengvintų veiksmingą bendradarbiavimą visos ekosistemos mastu. Būtent todėl reikia atidžiai apsvarstyti, kaip šios įvairios platformos ir tinklai sąveikauja bei papildo vieni kitus ir kaip tokią sąrangą optimizuoti.

Priemonės, skirtos gerinti žinių mainus ir jungtines ateities išvalgų veiklas. Siekiant aktyviai skatinti bendradarbiavimą, galima įgyvendinti įvairias priemones. Pirmiausia, periodiškai rengti

²⁹ Modeliuojant tiesiogiai ir netiesiogiai remtasi šiais šaltiniais:

Harper Jennifer Cassingena. *Institutionalising foresight capability and creating wide foresight communities in the R&I system* – Second Thematic Paper. 2023: <https://wbc-rti.info/object/document/23965/attach/institutionalising foresight capability and creating-KIAX23005ENN.pdf> ; futures4europe. *Eye of Europe (Project Info)*. 2024.

³⁰ Modeliuojant tiesiogiai ir netiesiogiai remtasi šiais šaltiniais:

European Policy Centre. *The new Commission needs better mechanisms to anticipate the crises to come*. 2024. ; EU Policy Lab: https://policy-lab.ec.europa.eu/index_en ;

The Joint Research Centre: EU Science Hub. EU Policy Lab: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/laboratories-z/eu-policy-lab_en ;

futures4europe. EU Policy Lab. 2024: <https://www.futures4europe.eu/organisation/eu-policy-lab-ie1cd>

³¹ Interreg Europe. ;

Interreg.

³² ERA-LEARN. *Governance Models of Horizon Europe Partnerships*.

³³ Science Europe. *Cross-border Collaboration*.

³⁴ Fit For Future Platform Opinion. *Ensuring a future-proof regulatory framework for the Single Market*. 2023: <https://commission.europa.eu/system/files/2023-06/Future-proof%20regulatory%20framework%20-%20Adopted%20opinion%20%282023%29.pdf>

reguliaris temines dirbtuves ir seminarus³⁵, skirtus konkretiems ateities išvalgų metodams (pavyzdžiui, pažangus scenarijų plėtojimas, DI ateities išvalgose) arba neatidėliotiniams politiniams uždaviniais (pavyzdžiui, darbo ir darbo rinkos ateitis, būdai prisitaikyti prie besikeičiančio klimato). Tokie užsiėmimai galėtų vykti tiek gyvai, tiek nuotoliu. Tiesa, norint didžiausios naudos, juose turėtų dalyvauti tiek praktikai, tiek politikos formuotojai, tiek mokslininkai iš skirtingų valstybių narių ir ES institucijų.

Antra, galima skatinti ir remti **bendrai rengiamas ataskaitas, tyrimus, leidinius ir trumpas politikos apžvalgas (policy briefs)**³⁶. Tokiuose produktuose būtų pateikiami jungtinių ateities išvalgų rezultatai, nacionaliniu mastu taikomų priemonių bei požiūrių lyginamoji analizė ir (arba) metodologinės praktikos pažanga.

Trečia, įmanomi **darbuotojų mainai ir jungtiniai mokymai**³⁷. Potencialiai naudinga palengvinti procesus, susijusius su trumpalaikiais nacionalinių, regioninių ir ES ateities išvalgų padalinių darbuotojų mainais ar komandiruotėmis, taip siekiant skatinti tarpusavio supratimą ir patirties perdavimą. Be to, tokiose platformose kaip „Futures4Europe“ galėtų būti talpinami specialiai parengti, bendriems mokymams tinkami kursai ar moduliai apie ateities išvalgų metodus ir jų taikymą formuojant politiką.

Ketvirta, paminėjimo vertas **bendrų metodologinių priemonių bei įrankių rinkinių (toolkits) vystymas**³⁸. Tai reikštų kolektyviai kurti ir tvarkyti lengvai prieinamas ateities išvalgų priemonių, metodų, geriausios praktikos gairių, atvejų tyrimų ir šablonų saugyklas, kas praverstų labiau įgalinant visai plačiai ekosistemai priklausančius specialistus ir jų veiklą.

Penkta, praktinius įgūdžius ypač **ugdytų tarpvalstybiniai bandomieji projektai**. Tam reikėtų imtis iniciatyvos ir skirti tikslinį finansavimą tokiems jungtiniams ateities išvalgų bandomiesiems projektams, kuriuose dalyvautų subjektai iš keleto ar daugiau valstybių narių ir kurie būtų skirti konkrečioms tarpvalstybinėms problemoms spręsti ar galimybėms išnaudoti. Aptariama veikla galima išbandyti bendradarbiavimo modelius, gauti bendrą išvalgų ir užmegzti jungtinei veiklai būtinus ryšius.

6. ES ateities ekosistemos įgyvendinimo poveikis ES lyderystei globalioje politikoje

Vieningesnės ir veiksmingesnės ES ateities ekosistemos kūrimas suformuoja prielaidas reikšmingoms strateginėms pasekmėms, galinčioms turėti žymų poveikį ES gebėjimui siekti esminių tikslų, įveikti painias globalias problemas ir įtvirtinti savo vaidmenį pasaulinėje arenoje. Konkrečiau, tai, be kita ko, turėtų paliesti ES Atviro strateginio savarankiškumo (*Open Strategic Autonomy*, OSA) sampratą ir su ja susijusį atsparumo suvokimą, taip pat pagerinti numatymui ir atsakui į pasaulines tendencijas bei krizes vertingus gebėjimus. Galiausiai, neatmestina, kad visa tai bent tiesiogiai ar netiesiogiai sustiprins ES įtaką ir lyderystę globalios politikos atžvilgiu.

ES Atviro strateginio savarankiškumo diegimas ir atsparumo stiprinimas³⁹. Patikimi ateities išvalgų gebėjimai yra neatsiejami nuo kokybiško **ES OSA pagrindimo** ir su šia samprata bei didesniu

³⁵ Modeliuojant netiesiogiai remtasi šiuo šaltiniu:

OECD. *Foresight and Anticipatory Governance in Practice: Lessons in effective foresight institutionalisation*. 2022.

³⁶ Modeliuojant netiesiogiai remtasi šiuo šaltiniu:

European Parliamentary Research Service (Member's Research Service). *Choosing Europe's future: The 2024 ESPAS report*. 2024.

³⁷ Modeliuojant tiesiogiai ir netiesiogiai remtasi šiuo šaltiniu:

European Committee of the Regions. *Embracing Uncertainty: Harnessing Strategic Foresight for Regional and Local Progress*.

³⁸ Modeliuojant netiesiogiai remtasi šiuo šaltiniu:

OECD. *Strategic Foresight*: <https://www.oecd.org/en/about/programmes/strategic-foresight.html>

³⁹ Modeliuojant tiesiogiai ir netiesiogiai remtasi šiais šaltiniais:

atsparumu susijusių tikslų. OSA savo esme yra į ateitį orientuota koncepcija – vieninga ateities išvalgų ekosistema gali suteikti būtiną ilgojo laikotarpio strateginę informaciją, reikalingą pagrįsti ir veiksmingai įgyvendinti OSA. Tai apima dabartinių bei būsimų strateginių priklausomybių nustatymą (pavyzdžiui, nuo kritiškai svarbių žaliavų, energijos tiekėjų bei šaltinių, kertinių technologijų, tokių kaip DI ir lustai, sveikatos priežiūros reikmenų, apsirūpinimo maistu sistemų), galimų tiekimo grandinių sutrikimų ar geopolitinių pažeidžiamumų numatymą ir proaktyvių politikos priemonių, skirtų šioms rizikoms mažinti ir alternatyviems pajėgumams kurti, vystymą. Ateities išvalgos padeda tiksliai nustatyti sritis, kuriose labiausiai reikia strateginių investicijų, įvairesnių tiekimo šaltinių ar vidaus pajėgumų plėtros. Be į ateitį orientuotos analizės, OSA rizikuoja likti reaktyvia samprata, o ne (pro)aktyvia strategija, formuojančia ES ateitį.

Koordinuoti ateities išvalgų veiksmai gali ženkliai **prisidėti prie atsparumo stebėsenos** sistemų, tokių kaip EK pasiūlytos prototipinės atsparumo rodiklių suvestinės (jos rodo ES valstybių narių ir kai kurių jai nepriklausančių šalių pajėgumus ir silpnybes), kūrimo, tobulinimo ir tokios informacijos interpretavimo. Dėl naujai išskylančių pažeidžiamumų ir būtinų gebėjimų įvairiose srityse (socialinėje, ekonominėje, geopolitinėje, ekologinėje, skaitmeninėje) ir valstybėse narėse nustatymo, ateities išvalgos suteikia statinei stebėsenai svarbų ateities dėmenį, leidžiantį imtis tikslingesnių intervencijų.

Dar daugiau, sistemingas ateities išvalgų integravimas į pagrindinių ES politikos iniciatyvų, tokių kaip Europos žaliasis kursas, Skaitmeninio dešimtmečio strategija, pramonės arba sanglaudos politikos, rengimą ir priežiūrą leistų užtikrinti ilgalaikį veiksmingumą bei **patvarumą ateities atžvilgiu**. Tai tiesiogiai prisidėtų prie sisteminio „atsparumo ateičiai“ (*future-proofing*) visoje ES stiprinimo.

Tvirtesnis gebėjimas numatyti ir reaguoti į pasaulines tendencijas bei krizes⁴⁰. Vieninga ekosistema gali gerokai padidinti ES gebėjimą numatyti ir reaguoti į nuolat kintančią pasaulinę aplinką. Tinkamai suderintas horizonto skenavimas, silpnųjų signalų analizė ir prasmės kūrimo procesai (*sense-making*) ES mastu turėtų pagerinti kolektyvinius gebėjimus dar ankstyvuose etapuose nustatyti kylančias grėsmes, trikdančias tendencijas ir galimas krizes. Tarp reiškinų, galinčių kasdienę politiką „išmušti iš pusiausvyros“ ypač smarkiai, paminėtini geopolitiniai persigrupavimai, pandemijos, dvejopos paskirties potencialu pasižymintys technologiniai proveržiai ir klimato kaitos lūžio momentai. Tokiems įvykiams numatyti ir tinkamai suvokti reikalinga tai, kas vadinama

European Commission. 2021 *Strategic Foresight Report: Enhancing the EU's long-term capacity and freedom to act*. 2021;

STOA. *The future of EU's Open Strategic Autonomy: Ensuring citizens' well-being*. 2023: <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/events/details/the-future-of-eu-s-open-strategic-autono/20230215WKS04981> ;

European Commission. *Resilience Dashboards*. 2020: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight/2020-strategic-foresight-report/resilience-dashboards_en ;

Nederveen Fook ir Vesnic-Alujevic Lucia. *Harnessing the Power of Foresight: Designing EU Policies for Unpredictable Futures*. 2024: <https://www.rand.org/pubs/commentary/2024/09/harnessing-the-power-of-foresight-designing-eu-policies.html>

⁴⁰ Modeliuojant tiesiogiai ir netiesiogiai remtasi šiais šaltiniais:

European Commission. *Strategic Foresight*. ;

OECD. *Anticipatory governance*: <https://www.oecd.org/en/topics/anticipatory-governance.html> ;

OECD. *Foresight and Anticipatory Governance in Practice: Lessons in effective foresight institutionalisation*. 2022. ;

European Commission. *Communication from The Commission to the European Parliament and the Council : 2023 Strategic Foresight Report – Sustainability and people's wellbeing at the heart of Europe's Open Strategic Autonomy*. 2023: https://www.espas.eu/files/2023-strategic-foresight-report_en.pdf ;

European Commission - Competence Centre on Foresight. *Strategic Foresight Reports*. 2025: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/strategic-foresight-reports_en ;

Umbach Gaby. *Futures in EU governance: Anticipatory governance, strategic foresight and EU Better Regulation*. *European Law Journal*, 2024, p. 1–13.

ankstyvąją perspėjimo sistemą. Ją ES tikriausiai pravartu išvystyti iki kuo aukštesnio kokybinio lygio.

Kolektyviai kuriant ir taikant bendrus ateities scenarijus, politikos formuotojai gali testuoti esamas politikos priemones bei strategijas nepalankiausiomis sąlygomis (*stress-testing*), susidarančiomis vyraujant skirtingiems galimos ateities variantams. Be to, atsiranda progos išnagrinėti galimą grandininį krizių poveikį ir parengti tinkamesnius nepaprastųjų situacijų planus ir labiau prisitaikančias (*adaptive*) politikos priemones. Taip parengtis tampa ne tik reagavimu į žinomus rizikos veiksnius, bet ir naujoviškų iššūkių numatymu, ką galima pavadinti **scenarijais grįstu pasirengimu**.

Natūralu, kad imantis tokio tipo priemonių **krizių valdymas tampa strategiškėsnis**. Ateities įžvalgos, suteikdamos informacijos apie gilumines varomąsias jėgas, įmanomas eskalacines sąlygas ir ilgalaikes pasekmes, gali padėti priimti labiau suderintus ir geriau į strategiją bei ateitį orientuotus sprendimus krizių metu. Taip skubus operatyvinis valdymas praturtinamas ir ilgesnio laikotarpio perspektyva, išvengiant „čia ir dabar“ situacijų skatinamo trumparegiškumo.

ES įtakos ir lyderystės pasaulio politikoje plėtra⁴¹. ES vidinių ateities įžvalgų pajėgumų stiprinimas turės poveikį jos išorės įtakai ir prisiimamai lyderystei pasaulyje. Pirmiausia, tikriausiai padidės **aktyvumas**. ES, kuri demonstruoja stiprias strateginių ateities įžvalgų kompetencijas bei vidinį nuoseklumą ir pasižymi į ilgąjį laikotarpį nukreipto atsparumo puoselėjimu, greičiausiai bus veiksmingesnė ir įtakingesnė veikėja pasaulio arenoje. Ateities įžvalgos gali padėti ES apibrėžti strateginius prioritetus ir veikti ryžtingiau, nepaisant to, ar veikiama savarankiškai, ar kartu su partneriais. ES pasaulinės lyderystės siekiai yra glaudžiai susiję su jos gebėjimu sėkmingai, teisingai bei tvariai valdyti savo vidaus pertvarkas, susijusias su tam tikrais (ekologiniais, skaitmeniniais, socialiniais) perėjimais. Sunku paneigti, kad ateities įžvalgos yra kartinės norint veiksmingai susitvarkyti su tokiais didelio masto pokyčių paketais.

ES jau kurį laiką stengiasi skleisti pasaulyje savo „minkštąją galią“ remdamasi sąlyginai aiškesniais moraliniais kriterijais, kova su klimato kaita, privatumo apsauga ir kitomis idėjomis. **Pasaulinių naratyvų ir standartų formavimas** aktualus ir mūsų aptariamų temų kontekste. Proaktyvus santykis su ateities tendencijomis ir iššūkiais įgalina ES geriau formuoti tarptautines darbotvarkes, normas ir standartus, atitinkančius jos vertybes, tarp kurių yra demokratijos puoselėjimas, teisės viršenybė, tvarumas, žmogaus teisės ir etiškas santykis su technologijomis. Tai apima precedentų kūrimą reguliavimo srityse (tarp pavyzdžių – DI aktas ir taisyklės dėl produktų, kurių gamyba nesusijusi su miškų kirtimu) ir aktyvią kovą su konkuruojančiais naratyvais ar dezinformacija, pasauliniu mastu vykstant savotiškam „idėjų bei pasiūlymų mūšiui“.

⁴¹ Modeliuojant tiesiogiai ir netiesiogiai remtasi šiais šaltiniais:

European Commission. 2021 *Strategic Foresight Report: Enhancing the EU's long-term capacity and freedom to act*. 2021;

European Parliamentary Research Service. *Choosing Europe's future: The 2024 ESPAS report*. 2024: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2024/757825/EPRS_ATAG\(2024\)757825_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2024/757825/EPRS_ATAG(2024)757825_EN.pdf) ;

Basran Sukhvīr ir kiti. *EU Commission Releases 2023 Strategic Foresight Report Focusing on Environmental and Social Well-Being Objectives*. 2023: <https://natlawreview.com/article/eu-commission-releases-2023-strategic-foresight-report-focusing-environmental-and> ;

FUTURES. 2021 *Strategic Foresight Report: an analysis of the key global megatrends that will impact the EU in the future*: <https://futuresproject.pb.edu.pl/2021/09/17/2021-strategic-foresight-report-an-analysis-of-the-key-global-megatrends-that-will-impact-the-eu-in-the-future/> ;

European Commission. *Strategic Foresight Report 2023: Sustainability and people's wellbeing at the heart of Europe's Open Strategic Autonomy*. 2023: https://commission.europa.eu/system/files/2023-07/SFR-23-beautified-version_en_0.pdf ;

European Commission. *Strategic Foresight* ;

European Commission. *Embedding Anticipatory Governance in Europe's Transitions (ESIR Policy Brief)*. 2024: <https://euagenda.eu/publications/download/608752>

Ką tik minėto aspekto plėtra, tikėtina, pasitarnaus ir pragmatine prasme. **Tapimas patrauklesniu partneriu** turi apčiuopiamų naudų, mat ES, kuri matoma kaip žvelgianti į ateitį, atspari ir strategiškai nuosekli, gali tapti labiau pageidaujama partnere su pasaulinių iššūkių sprendimu susijusiam tarptautiniam bendradarbiavimui. Pagalba partneriams kuriant savo tvarią ateitį (ar jos variantus) irgi gali gerinti santykius. Nėgana to, pasaulyje pirmaujanti ES ateities išvalgų ekosistema pati savaime galėtų tapti „minkštosios galios“ ir „ateities išvalgų diplomatijos“ instrumentu. Tai leistų ES dalytis metodikomis, bendradarbiauti atliekant pasaulinius ateities išvalgų tyrimus ir tarptautiniu mastu skatinti numatomąją valdyseną, taip stiprinant partnerystes, grindžiamas bendrais požiūriais į ateities iššūkius.

Dar vienas pragmatinis interesas – **ateities konkurencingumo skatinimas**. Padėdamos nustatyti kylančias technologijas, būsimą rinkos paklausą ir būtinus reikalingų įgūdžių poslinkius, ateities išvalgos gali būti pamatu politikos priemonėms, stiprinsiančioms ES ilgalaikį ekonominį konkurencingumą pasaulinėse lenktynėse dėl lyderystės. Tai ypač aktualu skaitmeninių technologijų ir šakų, kuriose siekiama nulinių emisijų (*net-zero*), atžvilgiu.

7. Dabartinė ES ateities ekosistema

Šiuo metu ES institucijose siekiama ateities išvalgas panaudoti ankstyvuosiuose politikos ciklo etapuose, kol tikslai ir prioritetai dar nėra išgryninti⁴². Tai daroma norint palengvinti sutarimo radimą ir sudaryti sąlygas žiniomis grįstoms politinėms diskusijoms, o vėlesnėse stadijose sistemingas mąstymas apie ateitį padeda filtruoti bei vertinti tikslus ir prioritetus taip, kad siūlomos politikos būtų „atsparios ateičiai“ (*future-proof*).

Į ateitį nukreiptu mąstymu bei veikimu pasižyminčios organizacijos, kiti veikėjai ir jų projektai. EK yra ateities išvalgų koordinavimo kartinė ašis. Joje sukurama didelė dalis ES ateities išvalgų produkcijos. Šiuo metu EK ateities išvalgų klausimas yra patikėtas už sąžiningumą tarp kartų atsakingam eurokomisarui, jis koordinuoja ir ES ateities ministrų tinklo veiklą. Tačiau su ateities dimensija glaudžiai siejasi kiti portfeliai, susiję su atsparumu, pasirengimu ateities krizėms, mokslu ir tyrimais, gynyba ir kitais klausimais⁴³.

Kaip dar vieną svarbų ES ateities ekosistemos veikėją galima išskirti JRC, kuris kartu su Generaliniu sekretoriatu yra pagrindiniai veikėjai, atsakingi už ateities išvalgų integravimą į viešosios politikos formavimo procesus. JRC yra EK vidaus mokslo bei tyrimų tarnyba, teikianti nepriklausomas mokslines ir analitines paslaugas, tarp jų ir susijusias su ateities išvalgomis.

EK 2018 m. buvo įkurtas dar ir Ateities išvalgų kompetencijų centras, kurio funkcijos papildo ir persidengia su JRC funkcijomis⁴⁴. Jis glaudžiai dirba su JRC, teikia pastabas, prisideda prie strateginių bei informacinių dokumentų rengimo ir, svarbiausia, padeda palaikyti strateginę, į ateitį orientuotą ir numatomąją JRC bei visų kitų EK tarnybų kultūrą. Ateities išvalgų kompetencijų centras taip pat užsiima nuolatinio eksperimentavimu ir naujų temų bei problemų stebėsena, prisideda prie naujų metodų bei įrankių kūrimo, modeliuoja bei vykdo ateities išvalgų darbus ir kitaip siekia ateities išvalgas paversti prieinamu bei praktišku procesu.

EP taip pat yra ne viena ateities išvalgų veiklai aktuali ir labai svarbi institucija. EP Tyrimų tarnybai priklauso padalinys, analizuojantis globalias ilgalaikes ir vidutinio laikotarpio tendencijas,

⁴² Europos Komisija, *Foresight* (Ateities išvalgos): https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/foresight_en

⁴³ Čia ir toliau aprašant ES atvejį cituojama pagal Šimašius, Linas. Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Tyrimų skyrius. *Ateities išvalgomis besiremiančių sistemų kūrimo patirtis. Europos Sąjungos, Suomijos ir Estijos atvejai*. Analitinė apžvalga AN 24/19.

⁴⁴ Europos Komisija, *Competence Centre on Foresight – What we do* (Ateities išvalgų kompetencijų centras – Ką mes veikiamo): https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight_en ; Europos Komisija, *About the Competence Centre on Foresight* (Apie Ateities išvalgų kompetencijų centrą): https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/about_en

potencialiai aktualias ir Europos ateičiai⁴⁵. Padalinys dirba kartu su EK JRC bei kitomis ES institucijomis skenuojant horizontą ir taip ieškant silpnųjų signalų. Šios veiklos rezultatai po to naudojami tolesnei analizei, o savaime toks darbas padeda ekspertų bendruomenės, galinčios numatyti būsimus pokyčius ir suformuoti reikiamą sprendimų priėmimo kultūrą, subūrimui ir ugdymui.

Verta paminėti ir Mokslo ir technologijų ateities grupę (*Panel for the Future of Science and Technology*), daugiausia užsiimančią technologijų bei mokslo reikalais. Grupė suformuojama iš 27 EP narių, kuriuos 2,5 metų laikotarpiui nominuoja 11 EP nuolatinių komitetų⁴⁶. Jos paskirtis yra parlamento narius informuoti apie naujausius mokslo pasiekimus ir technologijų vystymąsi, o tai turi reikšmės gerinant parlamentinių svarstymų kokybę. Kadangi EP nariai ir komitetai gali formuluoti užklausas ateities įžvalgų darbams, grupė taip pat tarpininkauja tarp parlamento narių ir ekspertų, siekdama, jog ateities įžvalgų darbas būtų kuo aktualesnis priimant sprendimus.

Veikėjų tarpusavio bendravimo ir bendradarbiavimo aplinka. Daug ES institucijų, tinklinių struktūrų ir atsakingų asmenų dirba kartu tam, jog ateities įžvalgos bei numatomoji valdysena taptų kertine bloko ir jo šalių narių politikos formavimo dalimi. Jas vienija ESPAS. Tai yra tarpinstitucinis ES procesas, kuriuo ES institucijos bei įstaigos skatinamos taikyti ateities įžvalgų bei numatomosios valdysenos metodus ir imtis strateginio mąstymo⁴⁷. Naudojant ESPAS siekiama padėti politikos formuotojams atsižvelgti į ilgalaikius iššūkius bei galimybes ir taip priimti teisingus sprendimus dėl įvairių svarstomų politikų. Sistema šiuo metu jungia devynias ES institucijas: EP, ES Tarybą, EK, ES išorės veiksmų tarnybą, Europos regionų komitetą, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetą, Europos investicijų banką, ES saugumo studijų institutą ir Europos Audito Rūmus⁴⁸. ESPAS panaudoja minėtų organizacijų kolektyvinę išmintį įvairiuose į ateitį nukreiptuose projektuose, į kuriuos yra įsitraukusi, ir įgalina jos narių glaudų tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

Bendravimo ir bendradarbiavimo aplinka ES užtikrinama ne vien ESPAS pagalba, bet ir 2020 m. sukurtu ES masto ateities įžvalgų tinklu, skirtu sutelkti visų valstybių narių bei EK kompetencijas ir ateities įžvalgų taikymo patirtį, taip pat užtikrinti partnerystę bei sinergiją tarp EK ir valstybėse narėse esančių pajėgumų, veikiančių ateities įžvalgų srityje. Be to, palaikomi santykiai ir su už ES ribų veikiančiais tarptautiniais partneriais. Šis tinklas turi du lygmenis. Pirmąjį lygmenį sudaro už ateities klausimus atsakingi ministrai, skiriami valstybių narių ir mažiausiai kartą per metus neoficialiai susitinkantys sutarti dėl strateginių prioritetų, įvertinti progresą ir diskutuoti Europos ateities temomis. Ministrų darbas turi reikšmės ES strateginiam programavimui. Antrąjį lygmenį sudaro tinklo veiklą remiantys aukšto rango pareigūnai iš nacionalinių administracijų, susitinkantys bent du kartus per metus. Jie bendradarbiauja darbo grupėse ir yra atsakingi už pasiruošimą ministrų susitikimams, juose prieitų išvadų tolesnį plėtojimą bei su tuo susijusį įgyvendinimą.

Bendradarbiavimas vykdomas ir Europos parlamentinių technologijų vertinimo tinklo (EPTA) rėmuose. 1990 m. įkurto EPTA tinklo misija yra būti jungiamąja grandimi tarp Europos parlamentų. Siekiama stiprinti ryšius, telkti resursus ir teikti nešališkus aukštos kokybės pranešimus bei ataskaitas, taip kuriant bei stiprinant technologijų vertinimą kaip neatsiejamą sprendimų priėmimo proceso šalių parlamentuose dalį.

Grižtamojo ryšio ir ateities įžvalgų vertinimo sistema. Grižtamąjį ryšį ir ateities įžvalgų vertinimą užtikrina jau minėtos ES institucijos – JRC, kuris grižtamąjį ryšį gauna iš užsakymus

⁴⁵ Europos Parlamentas, *Panel for the Future of Science and Technology (STOA) – History and mission* (Mokslo ir technologijų ateities grupė (STOA) – Istorija ir misija): <https://www.europarl.europa.eu/stoa/en/about/history-and-mission>

⁴⁶ OECD, *Foresight and Anticipatory Governance. Lessons in Effective Foresight Institutionalisation*, 2022, p. 8–9: https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Foresight_and_Anticipatory_Governance.pdf

⁴⁷ Europos strategijos ir politikos analizės sistema: <https://www.espas.eu/>

⁴⁸ Europos strategijos ir politikos analizės sistema, „Apie“ puslapis: <https://www.espas.eu/about.html>

pateikiančios EK ir generalinių direktoratų, ESPAS tinklas, suteikiantis galimybę bendradarbiauti ir vieni kitiems suteikti grįžtamąjį ryšį.

Kritiška ateities įžvalgų rezultatų peržiūra. Kritinį požiūrį į ateities ekosistemą ir atliekamus darbus taip pat suteikia kasmetinis EK strateginių ateities įžvalgų pranešimas. Šio dokumento svarbą rodo tai, kad juo remiamasi rengiant EK darbo programas ir daugiamečio planavimo dokumentus⁴⁹. Pranešimas ruošiamas dalyvaujamojo tarpsektorinio ateities įžvalgų proceso metu, kuriam vadovauja EK tarnybos, konsultuodamosi su valstybėmis narėmis ir diskutuodamos su kitais ESPAS tinklo nariais bei išorės suinteresuotais asmenimis.

Ateities raštingumo sistema švietime, suaugusiųjų mokyme ir profesinėje aplinkoje. ES skiria didelį dėmesį ateities įžvalgoms ir šio sektoriaus bendruomenės būrimui. Ateities raštingumas bendrijoje yra skatinamas paramos projekto „Eye of Europe“ lėšomis (2023–2026 m.). Anksčiau pokyčiai šioje srityje buvo įgyvendinami pagal projektą „Europos mokslinių tyrimų ir inovacijų prognozavimas ir visuomenės dalyvavimas programoje „Europos horizontas“.

Paramos projektu „Eye of Europe“ siekiama sustiprinti ateities įžvalgų praktikos integravimą į mokslinių tyrimų ir inovacijų (MTI) politikos formavimą visoje Europoje. Projektu siekiama sukurti darnesnę ir įtakingesnę MTI prognozavimo bendruomenę, kuri, kaip kolektyvinis intelektas, svariai prisidėtų prie politinių sprendimų formavimo ir vadovavimo jiems. Šiuo metu projekto rėmuose bendradarbiauja 18 mokslinių tyrimų institucijų ir centrų⁵⁰.

Projekto ribose yra įgyvendinamos šios iniciatyvos⁵¹:

- **Internetinė platforma „Futures4Europe“.** Ši platforma veikia kaip Europos MTI prognozavimo bendruomenės internetinis centras. 2024 m. rudenį esama platforma bus atnaujinta, kad geriau atitiktų įvairių suinteresuotųjų šalių interesus. Siekiama, kad platforma veiktų keliais integracijos lygmenimis – nuo organizacijų ir ekspertų žemėlapių sudarymo iki dalijimosi ateities įžvalgų rezultatais bei pajėgumais. Be to, šioje platformoje vyksta aktyvi komunikacija tarp srities profesionalų, skelbiama informacija, kaip pasitelkiamos ateities įžvalgos, skelbiama mokomoji medžiaga.

- **Dalinimasis patirtimi.** Tai apima institucijų, dalyvaujančių MTI ateities įžvalgų veikloje, žemėlapių sudarymą, abipusio mokymosi skatinimą interaktyviomis formomis, bendrų vizijų dėl ateities įžvalgų MTI politikoje kūrimą Europos mokslinių tyrimų erdvėje, MTI politikos prognozavimo bendruomenės mainų skatinimą per konferencijas, dialogo tarp futuristų ir (arba) ekspertų bendruomenių, mokslininkų ir politikos praktikų skatinimą. Projekto metu ketinama suorganizuoti 5 abipusio mokymosi renginius, 2 konferencijas ir 1 vizijos kūrimo renginį, skirtą MTI ateities prognozavimui.

- **Ateities įžvalgų pilotiniai diegimo bandymai.** Įgyvendinant šią iniciatyvą bus nustatytos Europos mokslinių tyrimų erdvės bendros temos, kuriose ateities įžvalgos gali suteikti daugiausiai pridėtinės vertės. Bus parengta ir įgyvendinta specialiai pritaikyta bandomoji ateities įžvalgų veikla, įtraukiant įvairias suinteresuotas šalis, skatinant pasinaudoti įgyta patirtimi ir ją perduoti kitiems. Ateities įžvalgų dirbtuves ketinama organizuoti tiek piliečių, tiek MTI ekspertų ir mokslininkų, tiek pagal užsakymą sudarytose piliečių grupėse.

- **Ateities raštingumo didinimas.** Projektas skatina prasmingą bendradarbiavimą su įvairiomis auditorijomis, pradedant ateities prognozavimo specialistais, mokslininkais, politikos formuotojais ir baigiant įvairių kitų sričių atstovais bei pilietine visuomene. Projekto metu bus rengiami vadovai, metodinių priemonių rinkiniai ir mokymo moduliai, skirti MTI ateities įžvalgoms ir ateities raštingumui ugdyti.

⁴⁹ *Strategic foresight* (Strateginės ateities įžvalgos).

⁵⁰ Futures4Europe. *Eye of Europe - The Research and Innovation foresight community*: <https://www.futures4europe.eu/projects/eye-of-europe-the-research-and-innovation-foresight-community>

⁵¹ Ten pat.

Žemiau pristatomi trys sėkmingai veikiančių ES valstybių ateities ekosistemų atvejai, kurių patirtis gali būti naudinga stiprinant bendrą ES ekosistemą. Tai klasikinės sėkmingiausios ateities ekosistemos – Suomijos atvejis, Nyderlandai ir Lietuvai kultūriškai artimiausias Estijos atvejis.

Estija

Estijos ateities įžvalgų sistema yra įkvėpta Suomijoje egzistuojančios ateities ekosistemos, tačiau turi daug mažiau veikėjų ir nėra tokia sudėtinga⁵².

Į ateitį nukreiptu mąstymu bei veikimu pasižyminčios organizacijos, kiti veikėjai ir jų projektai. Ateities įžvalgų sistemą Estijoje įtvirtina ir reglamentuoja Ateities įžvalgų įstatymas, kuriuo remiantis buvo įsteigta Ateities įžvalgų taryba, sudaryta iš mokslo bei verslo atstovų ir technologijų ekspertų⁵³. Į Ateities įžvalgų tarybos sudėtį įeina ir Ateities įžvalgų centras, veikiantis kaip Estijos Respublikos Rygikogo „idėjų kalvė“. Taryba tvirtina Centro veiklos planus. Centras identifikuoja naujas regionines bei pasaulines tendencijas ir rengia galimus ateities scenarijus, skirtus padėti sprendimų priėmėjams formuoti „atsparią ateičiai“ politiką. Tarp Estijos Ateities įžvalgų centro užduočių taip pat yra skatinti žinojimu paremtą viešąją diskusiją apie vystymosi galimybes bei kelius, leisti naujienlaiškį apie naujausias Centro bei kitų „smegenų centrų“ analizes, kurti apžvalgas apie atskiras tendencijas ir rengti konferencijas, seminarus bei kitus susirinkimus⁵⁴.

Veikėjų tarpusavio bendravimo ir bendradarbiavimo aplinka. Pastebėtina, kad Estijos ateities ekosistemos vystymuisi buvo palankus fizinis šalies ir visuomenės mažumo faktorius, taip pat jai būdingas nedidelis socialinis atstumas, artimi ryšiai tarp viešojo, privataus sektorių ir mokslo. Estijoje įvairūs tarpusavyje persidengiantys ir daugiausiai neformalūs socialiniai tinklai, persipynę tarp valstybės, mokslo ir inovacijų verslo atstovų, sukūrė terpę, palankią efektyviai institucinei transformacijai ir kartais netgi radikalių idėjų įgyvendinimui. Efektyviai Estijos viešojo sektoriaus transformacijai padėjo nuoseklus, konkretus ir ankstyvas visų suinteresuotųjų šalių konsensusas (nepriklausomas nuo, pavyzdžiui, ideologinių nuostatų ar partinės priklausomybės) bei persipynę formalūs ir neformalūs efektyvios komunikacijos bei sprendimų priėmimo tinklai⁵⁵. Viešosios politikos tyrėjų Ines Mergel ir Rainerio Kattel teigimu, vizionieriškos Estijos politikos priežastys buvo charizmatiška pirmųjų nepriklausomybės vadovų lyderystė, maži ir glaudūs socialiniai elito tinklai ir aktyvus bendradarbiavimas tarp valdžios, verslo ir akademikų, ypač matematikos, kibernetikos ir kitų tikslinių mokslų atstovų⁵⁶. Tokia institucinė Estijai ir kai kurioms kitoms mažosioms ES šalims būdinga kultūra yra palanki ateities ekosistemos vystymuisi.

Kritiška ateities įžvalgų rezultatų peržiūra. Aukščiau minėtas Estijos Respublikos Rygikogo Ateities įžvalgų centras peržiūri ir įvertina savo anksčiau atliktus ateities įžvalgų darbus⁵⁷. Taip siekiama palyginti tuo metu esančią situaciją bei pasiektą pažangą su praityje sukonstruotais ateities scenarijais bei įžvalgomis. Tai padaro ateities įžvalgų ir jas kuriančių specialistų vertę akivaizdesnę sprendimų priėmėjams.

⁵² OECD, *Foresight and Anticipatory Governance. Lessons in Effective Foresight Institutionalisation*, 2022, p. 6–7: https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Foresight_and_Anticipatory_Governance.pdf

⁵³ Čia ir toliau aprašant Estijos atvejį cituojama pagal Šimašius, Linas. Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Tyrimų skyrius. *Ateities įžvalgomis besiremiančių sistemų kūrimo patirtis. Europos Sąjungos, Suomijos ir Estijos atvejai*. Analitinė apžvalga AN 24/19.

⁵⁴ Estijos Ateities įžvalgų centras, „Apie“ puslapis: <https://arenguseire.ee/en/about/>

⁵⁵ Cituojama pagal LRS TS TY 23/02

⁵⁶ Mergel, Ines; Kattel, Rainer. 2019. *Estonia's Digital Transformation: Mission Mystique and the Hiding Hand* in 't Hart, Paul; Compton, Mallory (red.), *Great Policy Successes*: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198843719.003.0008>

⁵⁷ OECD, *Foresight and Anticipatory Governance. Lessons in Effective Foresight Institutionalisation*, 2022, p. 6–7: https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Foresight_and_Anticipatory_Governance.pdf

Sprendžiant iš Ateities įžvalgų centro atliktos studijos apie Estijos sveikatos apsaugos sistemos finansavimo modelį⁵⁸, galima atsargiai teigti, jog Estijoje egzistuoja tolerancija „nepatogiems scenarijams“ ir yra išlaikoma „iššūkio galimybė“ esamos valdžios atžvilgiu. Minėtoje studijoje teigiama, kad Estija neturi tvaraus sisteminio sprendimo sveikatos apsaugos finansavimo problemai – Sveikatos draudimo fondas jau 2025 m. turėtų būti deficitinis, o iki 2035 m. deficitas gali pasiekti 900 milijonų EUR. Kalbama apie neišvengiamą sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumo blogėjimą dėl to, jog Estijoje tokių paslaugų poreikis yra didžiausias Europoje, o plintančios naujos darbo formos mažina socialinių mokesčių įplaukas. Situaciją dar labiau blogins 2025 m. nutrūksiantis laikinas finansavimas, skirtas COVID-19 krizei įveikti.

Ateities raštingumo sistema švietime, suaugusiųjų mokyme ir profesinėje aplinkoje. Akademiniam lauke ateities studijų temos pradėtos įtraukti į Estijos Mokslų akademijos Filosofijos katedros studijų dalykus dar vėlyvuju sovietmečiu (8–9 XX a. dešimtmečiais)⁵⁹. Juntama stipri Suomijos ateities studijų mokyklos įtaka. Atgavus nepriklausomybę 1991 m. įkurtas Estijos ateities studijų institutas (est. *Eesti Tuleviku-uuringute Instituut*). Ilgainiui, mažėjant vyriausybiniam ir įvairių fondų finansavimui, šis institutas inkorporuotas į Talino universiteto sudėtį (2009–2016 m.), kur siekė skleisti į ateitį nukreipto mąstymo idėjas, informuoti studentus, tyrėjus bei visuomenę apie ateities studijų metodikas, vykdė ateities, inovacijų ir kūrybinių industrijų stebėseną, atliko tiriamuosius ateities įžvalgų projektus viešoms ir privačioms institucijoms⁶⁰. Šiuo metu Estijos ateities tyrimų institutas veikia kaip nepriklausoma pelno nesiekianti organizacija, užsiimanti profesiniais ateities įžvalgų, į ateitį nukreipto mąstymo ir kitais mokymais⁶¹.

Šis ateities raštingumo įdirbis juntamas iki šiol. Pastaruoju metu Estijos Tartu, Talino universitetuose, kitose aukštojo mokslo, švietimo ir verslo institucijose ateities raštingumo sklaida pastebima mokymų, renginių lygmeniu. Estijos universitetinių studijų bei profesinio mokymo laukuose ateities studijų žodynas, metodai, panašūs, kad yra žinomi ir gana plačiai taikomi ne tik specialistų, bet ir platesniame socialiniame lygmenyje.

Pastaruoju metu Estijoje ateities raštingumo plėtra aktyviausia profesinėje aplinkoje. Be prieinamų tarptautinių organizacijų mokymų ateities mąstymo bei metodikų temomis viešojo sektoriaus darbuotojams, vietiniai ateities raštingumo plėtros šaltiniai koncentruojasi veikiančioje darbo rinkos stebėsenos ir ateities įgūdžių numatymo sistemoje (*Oskuste Arendamise Koordinaatsioonisüsteem*, OSKA), kuri įdiegta 2015 m. Šia sistema siekiama užtikrinti, kad profesinis mokymas būtų visapusiškas, gerai koordinuotas, atitiktų ateities darbo rinkos poreikiu⁶². OSKA darbas finansuojamas Europos socialinio fondo dotacijos lėšomis. Šia sistema norima geriau įtraukti suinteresuotuosius subjektus į ateities įžvalgų veiklas, susijusias su darbo rinkos poreikiais, nustatyti, kokių įgūdžių visuomenėje trūksta ir truks ateityje, parengti strategijas, kaip tai spręsti. Įgūdžių poreikis prognozuojamas peržiūrint praeityje vyravusias tendencijas nacionaliniu bei sektoriniu lygmenimis ir vertinant, kaip įvairūs pokyčius lemiantys veiksniai darys įtaką įgūdžių paklausai ateityje. Kasmet papildomai rengiamos ir darbo jėgos pasiūlos bei paklausos prognozės pagal sektorius, profesijas ir išsilavinimą.

OSKA bendradarbiauja su parlamentiniu Ateities įžvalgų centru bei taip stengiasi išvengti darbo dubliavimo⁶³. Tiesa, OSKA labiau užsiima vidutiniam laikotarpiui (iki 10 metų) aktualiais su

⁵⁸ Estonian World, *The Estonian Foresight Centre: Current funding model for health care not sustainable* (Estijos ateities įžvalgų centras: Dabartinis sveikatos priežiūros finansavimo modelis nėra tvarus), 2023: <https://estonianworld.com/life/the-estonian-foresight-centre-current-funding-model-for-health-care-not-sustainable/>

⁵⁹ Márton, András. The education and practice of futures studies in Estonia. *Society and Economy*, 40 (2), 2018, p. 271–287: <https://doi.org/10.1556/204.2018.40.2.6>

⁶⁰ <http://www.tlu.ee/?CatID=4122&LangID=1>

⁶¹ Estonian Institute for Futures Studies: <https://etui.ee/home-2>

⁶² Cedefop, *Skills anticipation in Estonia (2023 Update)* (Reikalingų įgūdžių numatymas Estijoje (2023 m. atnaujinimas)): <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/skills-anticipation-estonia-2023-update>

⁶³ Cedefop. *Strengthening Skills Anticipation and Matching in Estonia: Capitalising on OSKA's potential to realise national ambitions*. Luxembourg, 2020, p. 61–62 ir 131: https://www.cedefop.europa.eu/files/4183_en.pdf

darbu susijusiais pokyčiais ir remiasi sektorių analize, o Ateities išvalgų centras koncentruojasi į ilgąjį laikotarpį ir domisi pasaulinėmis tendencijomis bei pokyčiais.

Nyderlandai

Aukščiau šiame darbe minėtoje SOIF studijoje⁶⁴ atkreipiamas dėmesys, kad sprendimų priėmimas Nyderlandų ateities ekosistemoje grindžiamas konsensuso principu, kuris apima stiprią orientaciją į konsultacijas ir šiuo keliu pasiekiamus bendrus sprendimus. Be to, svarbu pastebėti šiuos kelis aspektus, kurie gali būti svarbūs atsižvelgiant į Nyderlandų patirtį bendrame ES ateities ekosistemos kūrimo kontekste.

Į ateitį nukreiptu mąstymu bei veikimu pasižyminčios organizacijos, kiti veikėjai ir jų projektai. Nyderlanduose gausu veikėjų, organizacijų ir institucijų, kurios pasižymi į ateitį nukreiptu mąstymu. Ateities išvalgų veiklos Nyderlanduose daugiausiai yra vykdomos ministeriniu arba sektoriniu lygmenimis, o centralizacijos lygis yra mažas. Tarpinstitucinį bendradarbiavimą palengvina ir koordinuoja Ministrų taryba. Taip pat yra įrodymų, kad kai kurios institucijos taiko naujoviškus prognozavimo metodus. Pavyzdžiui, Užsienio reikalų ministerija bandė naudoti „prognozavimo turnyrus“ politikos formavimui remti.

Šalyje egzistuoja kelios skirtingos institucijos, organizacijos arba platformos, kurios ateities išvalgų ekosistemoje atlieka skirtingus vaidmenis. Nyderlanduose veikia Ekonominės politikos analizės centrinis planavimo biuras (CPB) yra nepriklausoma Ekonomikos reikalų ir klimato ministerijos įstaiga, kuri vykdo savo mokslinių tyrimų darbotvarkę. Biuras bendradarbiauja su politinėmis partijomis (kabineto ir opozicijos), parlamento nariais ir frakcijomis bei Nyderlandų ministrų kabinetu ir teikia ataskaitas apie praeitį, dabartį ir ateitį.

Šalyje taip pat veikia nepriklausomi tyrimų centrai (*the Rathenau Institute*⁶⁵, *Netherlands Institute of International Relations Clingendael*⁶⁶ arba *the Hague Centre for Strategic Studies*⁶⁷), kurie tiria naujus arba numatomus klausimus, dažnai susijusius su saugumu ir tarptautiniais santykiais, mokslu ir technologijomis. Nyderlanduose taip pat veikia nepriklausoma patariamoji institucija – Vyriausybės politikos mokslo taryba (*The Netherlands Scientific Council for Government Policy*), įsteigta pagal Vyriausybės aktą. Ji konsultuoja ilgalaikiais strateginiais ir tarpsektoriniais klausimais, turinčiais politinę ar visuomeninę reikšmę. Ataskaitas rengia tarybos nariai, o jos yra skelbiamos viešai.

Veikėjų tarpusavio bendravimo ir bendradarbiavimo aplinka kuriama ir užtikrinama Nyderlanduose egzistuojančiuose grupinių sprendimų kambariuose (*Group Decision Rooms*) – tai yra internetinėje erdvėje sukuriama posėdžių erdvė, kurios leidžia greitai ir veiksmingai palaikyti dialogą su suinteresuotosiomis šalimis, realiuoju laiku keistis nuomonėmis, gauti grįžtamąjį ryšį apie rezultatus, rengti minčių lietaus pratimus ir diskusijas. Šie kambariai suteikia galimybę valdžios įstaigoms, visuomeninėms organizacijoms, akademikams ir privačioms bendrovėms susiburti ir apsvarstyti vidutinės ir ilgalaikės trukmės politikas. Piliečiai taip pat yra įtraukiami į ateities išvalgų procesus per įvairius seminarus ir internetines platformas.

⁶⁴ School of International Futures. *Features of effective systemic foresight in governments around the world*, 2021: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/609aa813d3bf7f2888d18fe3/effective-systemic-foresight-governments-report.pdf>

⁶⁵ Rathenau Institut: <https://www.rathenau.nl/en/how-science-system-works/knowledge-future>

⁶⁶ Clingendael: <https://www.clingendael.org/>

⁶⁷ The Hague Centre for Strategic Studies: <https://hcass.nl/>

Grižtamojo ryšio ir ateities įžvalgų vertinimo sistema. Ateities įžvalgų koordinavimą ir vertinimą Nyderlandų ateities ekosistemos kontekste užtikrina Ministrų taryba, kitos tinklinės institucijos⁶⁸.

Kritiška ateities įžvalgų rezultatų peržiūra. Peržiūra ir tęstinumas ateities įžvalgų kontekste Nyderlanduose buvo užtikrinamas skelbiant dvi pagrindines horizonto skenavimo ataskaitas, tačiau nuo 2012 m. Nyderlandų vyriausybė nepaskelbė nė vienos horizonto skenavimo ataskaitos. Pastaruoju metu Nyderlanduose horizonto skenavimo metodas yra daugiausiai įgyvendinamas kaip dalis bendros ES horizonto skenavimo veiklos. Tai svarbus aspektas, siekiant bendros Europos ateities įžvalgų ekosistemos, kadangi kai kurių šalių pajėgumai jau yra glaudžiai susiję su Bendrijos lygmens ateities įžvalgų generavimo procesais⁶⁹. Šie pavyzdžiai gali būti svarbūs bendrame ES kontekste, nes ES ateities ekosistema, derinanti įvairių šalių interesus, greičiausiai pasižymėtų decentralizuotumu, su ryškesniu ES institucijų vaidmeniu ir atskiru valstybių narių institucijų ar tyrimų centrų prisidėjimu.

Ateities raštingumo sistema švietime, suaugusiųjų mokyme ir profesinėje aplinkoje. Nyderlanduose veikiantis Hanzos taikomųjų mokslų universitetas pirmininkauja UNESCO ateities raštingumo aukštajame moksle projektui⁷⁰. Čia daugiausia dėmesio skiriama ateities raštingumo diegimui į aukštąjį mokslą per mokslinius tyrimus, mokymus ir praktinį taikymą. Projekto ribose yra sukurtos įvairios ateities raštingumo mokymo programos, kuriose akcentuojamas geresnis ateities suvokimas, ateities sudėtingumo suvokimas ir skatinamas naujas ekosistemos dalyvių veiklumo jausmas. Ateities raštingumas dėstomas ir kituose Nyderlandų universitetuose, pavyzdžiui Erasmus universitete Roterdame⁷¹, veikia NVO „Teach the Future“⁷².

Suomija

Atsirandančioms galimybėms išnaudoti ir kylančioms grėsmėms numatyti bei proaktyviai spręsti skirtą daugiasluksnę ateities įžvalgų sistemą Suomija vystyti pradėjo prieš daugiau nei 30 metų. Nuo to laiko ši sistema yra nuolat tobulinama⁷³. Ji įtraukia bendradarbiavimą tarp daugybės skirtingų veikėjų iš valdžios sluoksnių, akademinio pasaulio, privataus sektoriaus, nevyriausybinių organizacijų ir pilietinės visuomenės. Tai leidžia Suomijai būti tarp lyderiaujančių šalių, kurios ateities įžvalgas naudoja priimant sprendimus, numatant ilgalaikius iššūkius bei galimybes, kuriant nacionalines strategijas ir formuojant bendrą visuomenės supratimą apie ateitį.

Į ateitį nukreiptu mąstymu bei veikimu pasižyminčios organizacijos, kiti veikėjai ir jų projektai. Svarbiausi veikėjai aptariamoje sistemoje yra šie:

1. *Ateities komitetas.* Dar 1993 m. Eduskuntoje įsteigtas parlamentinis Ateities komitetas yra esminė institucija, skirta diskusijoms apie ilgalaikius iššūkius ir ateities, mokslo bei technologijų politiką⁷⁴. Komitetas taip pat siekia didinti informuotumą bei skatinti debatus

⁶⁸ Kyungmoo Heo; Yongseok Seo, Anticipatory governance for newcomers: lessons learned from the UK, the Netherlands, Finland, and Korea. *European Journal of Futures Research*, 2021. <https://doi.org/10.1186/s40309-021-00179-y>

⁶⁹ Ten pat.

⁷⁰ *Futures Literacy*: <https://futuresliteracy.net/>

⁷¹ *Future-oriented education*: <https://www.eur.nl/en/about-university/strategy-2024/about-strategy-2024/strategic-themes/future-oriented-education>

⁷² Teach the Future, *Netherlands Hub*: <https://www.teachthefuture.org/hubs/netherlands-hub>

⁷³ Suomijos ministro pirmininko kabinetas. *EU-wide Foresight Network* (ES masto ateities įžvalgų tinklas): <https://vnk.fi/en/foresight/eu-wide-foresight-network>

⁷⁴ OECD. Assessment of the Finnish Governance system and its anticipatory capacity. *Anticipatory Innovation Governance Model in Finland: Towards a New Way of Governing*, OECD Publishing, Paris, 2022: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/289eaa11-en/index.html?itemId=%2Fcontent%2Fcomponent%2F289eaa11-en> ; EPTA, Finland - The Committee for the Future: <https://eptanetwork.org/static-html/comparative-table/countryreport/finland.html>

į ateitį orientuotomis temomis visuomenėje. Šioje institucijoje dalyvauja visų parlamentinių partijų atstovai. Pastarieji komitete ugdo savo ateities raštingumo gebėjimus ir dirba ieškodami konsensuso bei bandydami prieiti prie bendro požiūrio į potencialius ateities scenarijus ir jų keliamus iššūkius⁷⁵.

2. „Sitra“ fondas (*Suomijos inovacijų fondas*). Tai visuomeninis fondas, veikiantis prie Suomijos parlamento, tačiau išlaikantis savo nepriklausomumą nuo konkrečių metu esančios valdžios ir galintis savarankiškai valdyti savo lėšas. Fondas atlieka svarbų vaidmenį – jis vykdo ateities išvalgų tyrimus ir skatina išvalgas atlikti įgalinančių priemonių naudojimą visoje Suomijoje⁷⁶. „Sitra“ ir pati yra parengusi įvairių išteklių, skirtų padėti organizacijoms integruoti mąstymą apie ateitį į savo veiklas. Svarbu pabrėžti, kad dėl savo nepriklausomumo „Sitra“ gali rūpintis išimtinai Suomijos visuomenės gerove ir kelti vyriausybei klausimus, kurie tuo metu jai galbūt nėra prioritetiniai⁷⁷.
3. *Nacionalinis ateities išvalgų tinklas*. Fondo „Sitra“ ir ministro pirmininko kabineto koordinuojamas tinklas veikia kaip forumas, kuriame keitimosi informacija, diskusijų bei koordinavimo tikslais dalyvauja Suomijos ateities išvalgų kūrėjai⁷⁸. Ši institucija sujungia ministerijas, vyriausybines agentūras, regionines tarybas, privataus sektoriaus atstovus, akademinę bendruomeninę ir nevyriausybines organizacijas tam, jog priimant sprendimus būtų apmąstomos ateities perspektyvos ir naudojami ateities išvalgų būdu gauti duomenys.
4. *Vyriausybės ateities išvalgų grupė*. Tai ekspertinė patariamoji grupė, kuri nustato nacionalines ateities išvalgų darbo kryptis, remia Nacionalinio ateities išvalgų tinklo darbą ir padeda Vyriausybei vykdyti savo ateities išvalgų veiklas bei susieti jas su sprendimų priėmimu⁷⁹. Grupę sudaro ateities studijų ekspertai, atstovaujantys tiek ateities išvalgų kūrėjams, tiek naudotojams.
5. *Ministerijų ateities išvalgų darbo grupė*. Šioje bendroje ministerijų darbo grupėje, atsakingoje už Vyriausybės ateities išvalgų darbo koordinavimą, dalyvauja ir bendradarbiauja visos ministerijos⁸⁰. Grupė užsiima ir informacijos apie ateities išvalgas platinimu. Be darbo šioje institucijoje, ministerijų atstovai ateitimi susijusiais klausimais taip pat bendradarbiauja su ekspertais iš savo administracinių padalinių arba darbinių tinklų, todėl į bendrą grupę atsineša išplėstinį institucinį supratimą apie kuriojamą sritį.
6. *Regioninio ir savivaldybės lygmens ateities išvalgas naudojančios institucijos*. Suomija išsiskiria ateities išvalgų naudojimu vietinio lygmens institucijose, kuriose vertinami technologiniai pokyčiai ir savarankiškai atliekamos siauresnės apimties ateities išvalgų veiklos⁸¹.

⁷⁵ Heo Kyungmoo, Seo Yongseok, *Anticipatory governance for newcomers: lessons learned from the UK, the Netherlands, Finland, and Korea*, European Journal of Futures Research, 2021: <https://eujournalofuturesresearch.springeropen.com/counter/pdf/10.1186/s40309-021-00179-y.pdf>, p. 6.

⁷⁶ *Assessment of the Finnish Governance system and its anticipatory capacity*.

⁷⁷ OECD, *Foresight and Anticipatory Governance. Lessons in Effective Foresight Institutionalisation*, 2022, p. 6: https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Foresight_and_Anticipatory_Governance.pdf

⁷⁸ *Assessment of the Finnish Governance system and its anticipatory capacity*.

⁷⁹ Suomijos ministro pirmininko kabinetas, *Government Foresight Group* (Vyriausybės ateities išvalgų grupė): <https://vnk.fi/en/foresight/government-foresight-group>

⁸⁰ Suomijos ministro pirmininko kabinetas, *The ministries' joint foresight activities* (Bendra ministerijų ateities išvalgų veikla): <https://vnk.fi/en/foresight/ministries-joint-foresight-activities>

⁸¹ *Assessment of the Finnish Governance system and its anticipatory capacity*; Pouru-Mikkola Laura, Minkkinen Matti, Malho Maria, Neuvonen Aleks, *Exploring knowledge creation, capabilities, and relations in a distributed policy foresight system: Case Finland, Technological Forecasting & Social Change*, 186, 2023 (apibūdinamas 2019 m. tyrimas): <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522007119/pdf?md5=7b468bd2d526ca4905fbceefb6ad4426&pid=1-s2.0-S0040162522007119-main.pdf>

Verta pabrėžti, jog tuomet, kai Suomijoje norima atliepti konkrečios srities poreikius, ateities įžvalgų veiklomis užsiimama ir įvairiose institucijose bei administraciniuose padaliniuose, todėl iš tikrųjų valstybei svarbios įžvalgos gali atsirasti ne tik šioje dalyje minėtose institucijose⁸².

Pagrindiniai projektai: Vyriausybės ataskaita apie ateitį (pateikiama parlamentui bent kartą per kadenciją), ministerijų ateities apžvalgos (rengiamos kartą per kadenciją), reguliarūs renginiai, įskaitant „ateities įžvalgų penktadienius“, organizuojamus ministro pirmininko kabineto.

Veikėjų tarpusavio bendravimo ir bendradarbiavimo aplinka. Veikėjų tarpusavio bendravimo aplinka Suomijos ateities įžvalgų sistemoje pasižymi dideliu bendradarbiavimu ir įtrauktimi. Ateities komitete visų parlamentinių partijų atstovai dirba ieškodami konsensuso ir jungtinio požiūrio į potencialius ateities scenarijus. Savo ruožtu, Nacionalinis ateities įžvalgų tinklas veikia kaip forumas, kuriame vyksta informacijos mainai, diskusijos ir koordinavimo veiklos tarp įvairių ateities įžvalgų kūrėjų. Šis tinklas reguliariai organizuoja atvirus renginius, susitikimus, pristatymus ir mokymus įvairiomis temomis.

Ministro pirmininko kabineto vedami kartą per mėnesį vykstantys „ateities įžvalgų penktadieniai“ yra vertingi ne tik informacijos gavimui, bet ir naudingų kontaktų užmezgimui. Įvairios institucijos bendradarbiauja rengiant Vyriausybės ataskaitą apie ateitį, įtraukiant visus reikšmingus sistemos veikėjus⁸³. Apskritai, sistema užtikrina galimybes atliepti tiek „iš viršaus į apačią“, tiek „iš apačios į viršų“ atsirandančius požiūrius⁸⁴. Štai pilietinė visuomenė įsitraukia per 1980 m. įkurtą Suomijos ateities studijų draugiją (suom. *Tulevaisuuden tutkimuksen seura*), kuri vienija mąstymu apie ateitį besidominčius mokslininkus, ekspertus ir piliečius⁸⁵.

Šį bendradarbiavimą padeda palaikyti Suomijos visuomenės teigiamas požiūris į inovacijas, aukštas pasitikėjimas valdžia, ir tvirtas ryšys tarp įstatymų leidžiamosios bei vykdomosios valdžių ir universitetų. Įtampos dėl skirtingų sektorinių prioritetų sumažinamos bendradarbiaujant ir ieškant bendro supratimo apie ateitį.

Grįžamojo ryšio ir ateities įžvalgų vertinimo sistema. Grįžamojo ryšio sistemoje esminis elementas yra kiekvienos kadencijos metu vyriausybės parlamentui teikiama ataskaita apie ateitį, kuri skatina diskusijas tiek institucijų lygmeniu, tiek plačiojoje visuomenėje⁸⁶. Parlamentinis Ateities komitetas rengia atsiliepimą į šią ataskaitą, o prieš tai parlamentas ir vyriausybė kartu ją svarsto.

Pirmoje ataskaitos dalyje aptariama bendra ministerijų ateities įžvalgų veikla ir bandoma perteikti supratimą apie ateities pokyčius. Antroje dalyje koncentruojamasi į pagrindines problemas, kurias ministerijos aptiko vystydamos ateities įžvalgas, ir ieškoma sprendimų.

Ministerijų ateities apžvalgos, rengiamos vieną kartą per kadenciją, taip pat tarnauja kaip grįžamojo ryšio mechanizmas, įkvėpiantis diskusijas rinkimų kampanijų metu ir padedantis partijoms bei potencialioms vyriausybėms rengti naujas programas⁸⁷.

Kritiška ateities įžvalgų rezultatų peržiūra. Kritiškos ateities įžvalgų rezultatų peržiūros ašis yra „Sitra“ fondo nepriklausomumas, kuris fondui leidžia kelti klausimus vyriausybei, kurie tuo metu jai galbūt nėra prioritetiniai, ir rūpintis išimtinai Suomijos visuomenės gerove.

⁸² Assessment of the Finnish Governance system and its anticipatory capacity.

⁸³ Suomijos ministro pirmininko kabinetas, *Government report on the future* (Vyriausybės ataskaita apie ateitį): <https://vnk.fi/en/foresight/government-report-on-the-future> ;

Foresight and Anticipatory Governance. Lessons in Effective Foresight Institutionalisation.

Assessment of the Finnish Governance system and its anticipatory capacity; Government report on the future (Vyriausybės ataskaita apie ateitį).

⁸⁴ Suomijos ministro pirmininko kabinetas, *National Foresight Network* (Nacionalinis ateities įžvalgų tinklas): <https://vnk.fi/en/foresight/national-foresight-network>

⁸⁵ Suomijos ateities studijų draugija. Seura (Draugija): <https://www.tutuseura.fi/>

⁸⁶ Suomijos ministro pirmininko kabinetas, *Government report on the future* (Vyriausybės ataskaita apie ateitį): <https://vnk.fi/en/foresight/government-report-on-the-future>

⁸⁷ Tönurist Piret ir Hanson Angela, Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making, *OECD Working Papers on Public Governance*, 44, Paris, 2020, p. 87: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/cce14d80-en.pdf>

Be to, Ateities komitete parlamentinių partijų atstovai dirba ieškodami konsensuso ir bandydami prieiti prie bendro požiūrio į potencialius ateities scenarijus ir jų keliamus iššūkius. Kaip jau minėta, Ateities komiteto atsiliepimas į Vyriausybės ataskaitą sudaro galimybę kritiškai įvertinti pateiktas įžvalgas.

Dar daugiau, Bendra ministerijų ateities įžvalgų darbo grupė, koordinuojanti visų ministerijų veiklą šioje srityje, taip pat atlieka kritinės peržiūros funkciją⁸⁸. Rengiant vyriausybės ataskaitą apie ateitį, reikšmingiausią vaidmenį atlieka būtent ši darbo grupė. Tiesa, jai pataria Vyriausybės ateities įžvalgų grupė, o darbą koordinuoja ministro pirmininko kabinetas.

Apskritai, daugiašalė sistema, įtraukianti skirtingus nepriklausomus veikėjus (vyriausybę, parlamentą, akademinę bendruomenę, privatų sektorių, pilietinę visuomenę), sudaro sąlygas kritiniam vertinimui, „iššūkio teisei“ ir tarpusavio priežiūrai.

Ateities raštingumo sistema švietime, suaugusiųjų mokyme ir profesinėje aplinkoje. Ateities raštingumo sistema Suomijoje yra daugialypė. Jau minėta, kad parlamentinių partijų atstovai ugdo savo ateities raštingumo gebėjimus dalyvaudami Ateities komitete, o „Sitra“ fondas yra parengęs išteklių, skirtų padėti organizacijoms integruoti mąstymą apie ateitį į savo veiklas. Nacionalinis ateities įžvalgų tinklas organizuoja mokymus įvairiomis temomis, o ministro pirmininko kabinetas veda „ateities įžvalgų penktadienius“, kurie tarnauja ir kaip švietimo platforma⁸⁹.

Suomija gali didžiuotis ir akademiniais ištekliais aptariamoje srityje. Suomijos ateities tyrimų centras (*Finland Futures Research Centre*, FFRC) yra viena didžiausių pasaulyje akademinų institucijų, užsiimančių ateities įžvalgomis ir ateities studijomis apskritai⁹⁰. 1992 m. įkurtas FFRC yra Turku universiteto dalis ir siūlo ateities studijų magistro ir doktorantūros programas, tad ugdo ateities raštingumą rengdamas specialistus, turinčius pažangius ateities mąstymo gebėjimus. (Neseniai FFRC sulaukė 100-ojo magistro laipsnį šioje srityje įgijusio absolvento.) Centras nuolat padeda Ateities komitetui ir dalyvauja daugybėje nacionalinių ir Europos mokslinių tyrimų iniciatyvų.

Be to, pasinaudodama vidurinio išsilavinimo sistema, Suomija tyrinėjo švietimo apie ateitį ir reiškiniais paremto mokymosi (*phenomena-based education*) derinimo galimybes, taip per skirtingų dalykų integraciją panaikindama disciplinų ribas ir atnešdama realaus gyvenimo reiškinų nagrinėjimą į mokyklas⁹¹. Šis požiūris pripažįsta spartėjančius socialinius, technologinius ir politinius pokyčius, tad priima ir tai, kad jaunimui labai svarbu ugdyti orientavimosi ateityje įgūdžius.

Kertinis suomiškos prieigos aspektas yra tai, kad ateities raštingumas turi būti traktuojamas kaip pilietinė kompetencija. Tikslas – stiprinti ateities mąstymą individualiu, bendruomenės ir visuomenės lygmenimis⁹². Tai užtikrina, kad ateities raštingumas nebūtų suprantamas tik kaip ekspertinis įgūdis, bet taptų prieinamas ir visiems piliečiams. Šiame kontekste būtina paminėti tai, kad „Sitra“ organizuoja „Ateities dažnio“ dirbtuves (*Tulevaisuustaaajuus*), kuriose taikoma metodika, skirta padidinti dalyvių gebėjimą įsivaizduoti įvairius ateities variantus ir kryptingai veikti siekiant norimų rezultatų⁹³. Vertinimai rodo, kad šis metodas keičia mąstymą ir įkvepia imtis įvairių veiksmų, ypač individualiu lygmeniu.

⁸⁸ *The ministries' joint foresight activities* (Bendra ministerijų ateities įžvalgų veikla).

⁸⁹ Suomijos ministro pirmininko kabinetas, *National Foresight Network* (Nacionalinis ateities įžvalgų tinklas): <https://vnk.fi/en/foresight/national-foresight-network>

⁹⁰ futures4europe, *Finland Futures Research Centre* (Suomijos ateities tyrimų centras). 2024: <https://www.futures4europe.eu/organisation/finland-futures-research-centre-phf8h>

⁹¹ Pouru Laura ir Wilenius Markku. *Educating for the Future: How to Integrate Futures Literacy Skills into Secondary Education*. 2018: <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2018-05/fta2018-paper-a4-pouru.pdf>

⁹² Sitra. *Tulevaisuussajattelu kansalaistaidoksi: Tulevaisuustaaajuus-työpajamenetelmän arviointitutkimuksen tulokset* (Mąstymas apie ateitį kaip pilietinis įgūdis: „Ateities dažnio“ dirbtuvių metodo vertinimo studijos rezultatai). 2022: <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuussajattelu-kansalaistaidoksi/>

⁹³ *Ten pat.*

Dar kartą pabrėžtina, kad visa tai vyksta palankiame visuomeniniame kontekste – Suomijos visuomenė teigiamai vertina inovacijas ir puikiai supranta švietimo svarbą⁹⁴. Šalies kultūroje egzistuojantis išsipareigojimas siekti teisingumo tarp skirtingų kartų įpareigoja naudoti ateities metodologijas ir įtraukia ateities kartų gyvenimo kokybės dėmenį į aktualias diskusijas⁹⁵.

⁹⁴ School of International Futures, Case studies, *Features of effective systemic foresight in governments around the world*, 2021, p. 7: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/609aa43ae90e07357baa8324/effective-systemic-foresight-governments-case-studies.pdf>

⁹⁵ Suomijos vyriausybės komunikacijos departamentas, *Government Report on the Future offers perspectives on the Finland of future generations* (Vyriausybės ataskaitoje apie ateitį pateikiamos Suomijos ateities kartų perspektyvos): <https://valtioneuvosto.fi/en/-/10616/government-report-on-the-future-offers-perspectives-on-the-finland-of-future-generations>