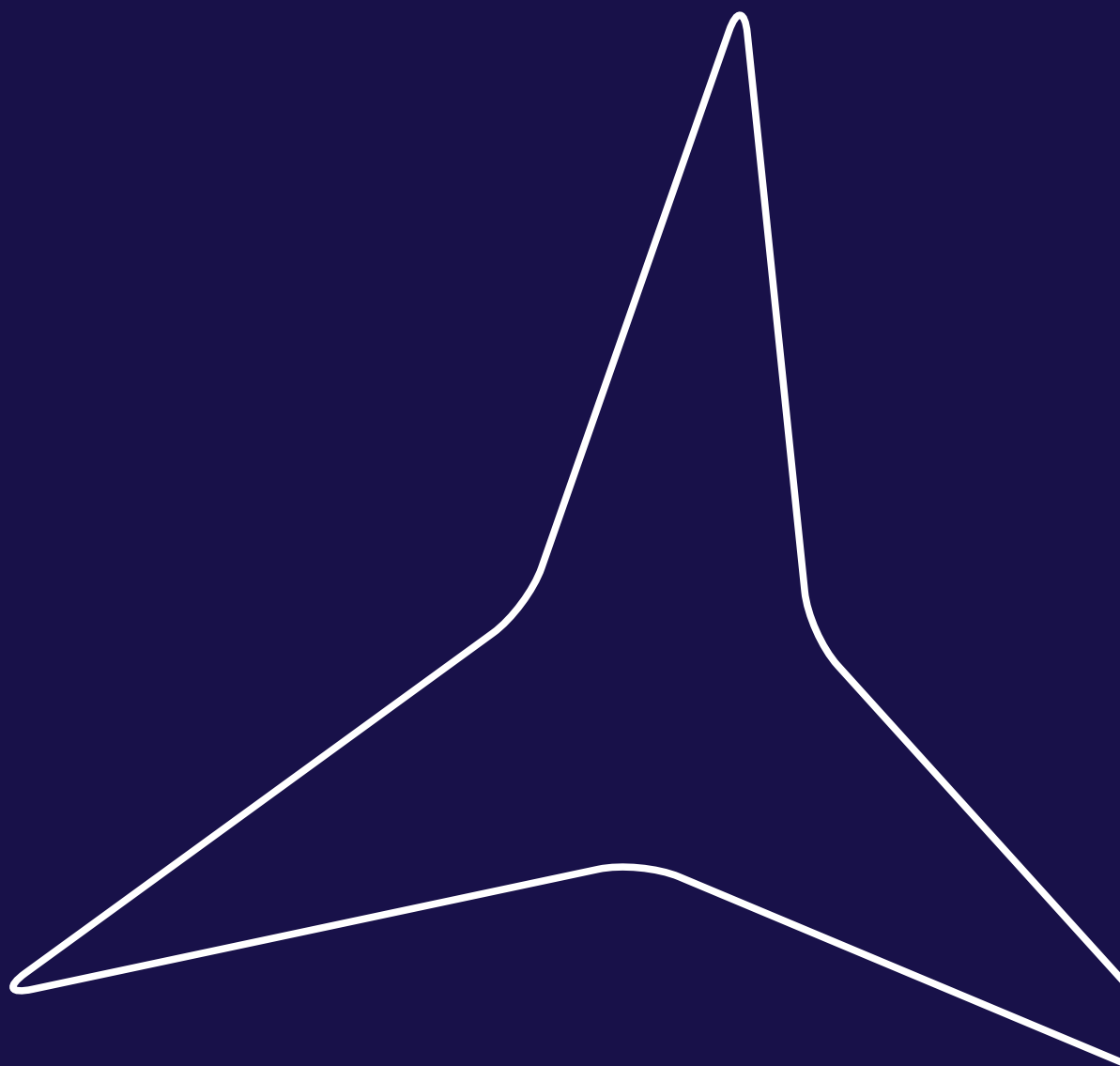
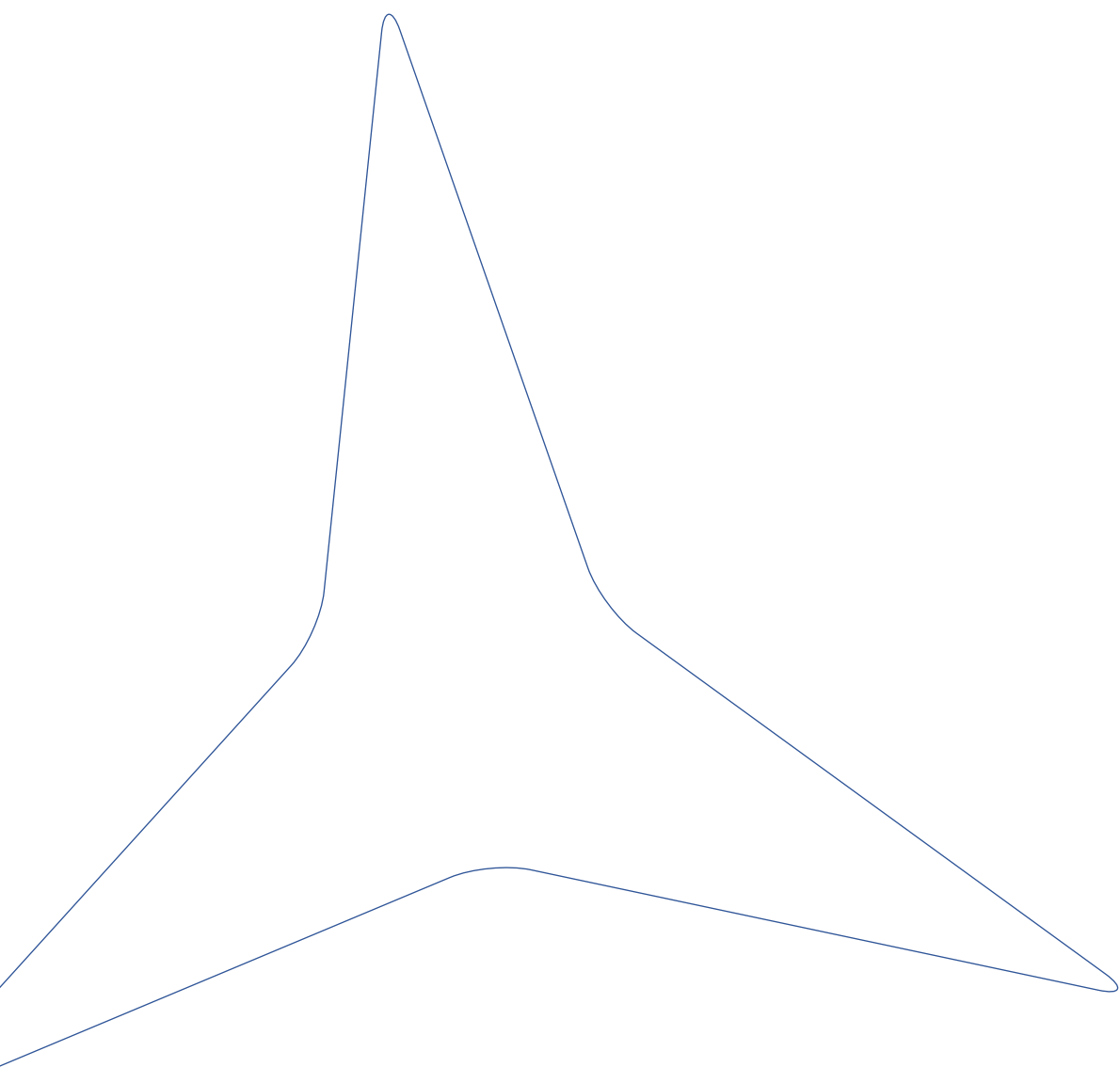


Lietuvos ateities ekosistemos

BALTOJI KNYGA





Lietuvos ateities ekosistemos
BALTOJI KNYGA



LIETUVOS RESPUBLIKOS
SEIMAS

2025

SUDARĖ

Arūnas Augustinaitis

PARENGĖ

Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos

Ateities komiteto biuras ir Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos

Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius

MAKETAVO

Tomas Rastenis

Bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos integralios bibliotekų
informacijos sistemos (LIBIS) portale *ibiblioteka.lt*.

ISBN 978-609-8143-43-0 (pdf)

ISBN 978-609-8143-42-3

© Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija, 2025

Turinys

Terminų žodynėlis.....	7
Santrumpos	12
Įvadas	15
Baltoji knyga kaip Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo priemonių sistemos branduolys.....	19
1. Konceptualūs Lietuvos ateities ekosistemos pagrindai.....	22
1.1. Lietuvos ateities ekosistema – naujos viešojo valdymo paradigmos taikymo perspektyva.....	24
1.2. Lietuvos ateities ekosistema ir numatomasis inovatyvus viešasis valdymas	34
2. Dabartiniai Lietuvos ateities ekosistemos dalyviai, jų ypatumai ir potencialaus vaidmens kontūrai.....	46
2.1. Valstybės institucijų bei jų padalinių vaidmenys ir veiklos kryptys.....	46
2.2. Verslo vaidmuo Lietuvos ateities ekosistemoje	59
2.3. Pilietinės visuomenės organizacijų vaidmuo, profesionalumas ir daugiapakopė interesų atstovavimo veikla.....	62
3. Lietuvos ateities ekosistemos struktūra ir organizavimo principai.....	67
3.1. Esamos Lietuvos ateities ekosistemos būklės įvertinimas	69
3.2. Veiksmingos Lietuvos ateities ekosistemos architektūra	71
3.3. Keturypės spiralės principo taikymas projektuojant Lietuvos ateities ekosistemą	73
3.4. Daugiapakopiškumo principo taikymas projektuojant Lietuvos ateities ekosistemą	75
4. Institucinės Lietuvos ateities ekosistemos prielaidos: sąranga ir funkcijos.....	80
4.1. Lietuvos ateities ekosistemos sąranga.....	81
4.2. Lietuvos technologinės raidos parlamentinio vertinimo sistemos ...	85
4.3. Ateities politikos stebėsenos ir vertinimo modernizavimas	87

4.4. Lietuvos ateities ekosistemos tarptautinė dimensija	94
4.5. Lietuvos ateities ekosistemos žmogiškųjų išteklių poreikio analizė, kvalifikacinio potencialo padėties ir reikmių vertinimas ir žmogiškojo potencialo stiprinimo priemonės.....	103
Išvados. Lietuvos ateities ekosistemos įgyvendinimo žingsniai	109
Lietuvos ateities ekosistemos vizija: <i>quo vadis?</i>	109
Rekomendacijos	118
PRIEDAI	
1 priedas. Darbo grupės Lietuvos ateities ekosistemos koncepcijos (baltosios knygos) projektui parengti sudėtis.....	123
2 priedas. Veiksmingų ateities išvalgų ekosistemos modeliai ir patirtys	126
3 priedas. Ateities ekosistema – numatomajam valdymui (EBPO metodologija)	139
4 priedas. Sąlygos veiksmingai ateities išvalgų ekosistemai rasti ir pagrindiniai ekosistemos bruožai bei veikimo principai.....	141
5 priedas. EBPO rekomendacijos dėl Lietuvos ateities išvalgų ekosistemos plėtros.....	149
6 priedas. Baltosios knygos rengimo sesijos, moderuotos EBPO ekspertų, temos ir rezultatai	152
Literatūra ir šaltiniai	161

Terminų žodynėlis

Šiame žodynėlyje pateikiami pagrindiniai Lietuvos ateities ekosistemos baltojoje knygoje vartojami su ateities įžvalgomis ir Lietuvos ateities ekosistema, jos kūrimu susiję terminai. Atkreiptinas dėmesys, kad kiekvieną sąvoką galima apibrėžti skirtingai, todėl šiame žodynėlyje pateikiamos apibrėžtys, paaiškinimai gali ir neatspindėti visų sąvokos ypatumų. Šis ateities terminų žodynėlis, kaip ir kuriama Lietuvos ateities ekosistema, yra „gyvas“, t. y. nuolatos atnaujinamas, pildomas. Išsamesnę jo versiją galima rasti Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyriaus darbuose (LRSK TS 24/48).

Ateities ekosistema (angl. *future ecosystem*) – tarpusavyje laisvai susijusių dalyvių (bendruomenių ar atskirų veikėjų), įskaitant institucijas, įmones ir kitus subjektus, kurie kartu plėtoja savo gebėjimus inovacijų ir ateities mąstymo srityse, dalijasi žiniomis, technologijomis, įgūdžiais ir ištekliais, bendradarbiauja ir konkuruoja, tinklas. Ekosistema skiriasi nuo įprastinio tinklo, nes ekosistemai svarbus ne vien ryšių, bet ir vertės bei kolektyvinio žinojimo kūrimo aspektas. Ekosistemos apibrėžiamos ne pagal regioninį artumą, kaip klasteriai ir inovacijų sistemos, bet pagal kolektyvinį funkcionalumą, pabrėžiant saviorganizacinį sistemų pobūdį.

Ateities įžvalgos (angl. *future foresight*) – galimų ateities tendencijų ir įvykių sistemingos, kūrybingos, daugiadalykės analizės, numatymo ir formavimo rezultatai. Jais remiantis dažniausiai siekiama pagrįsti ir tinkamiausia linkme pakreipti dabarties sprendimus. Ateities įžvalgos taip pat apima įvairių ateities variantų ir jų poveikio sprendimų priėmimui tyrimo taikant kiekybines bei kokybines metodikas, tokias kaip horizonto skenavimas, didžiųjų tendencijų analizė ar scenarijų kūrimas, rezultatus. Ateities įžvalgos nėra bandymas nuspėti ateitį – tai pastangos pasiruošti ateities galimybėms, taip tikintis apmąstyti pasirinkimus ir padidinti tam tikro vieneto (įmonės, organizacijos, valstybės ir kt.) atsparumą bei gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir didėjančio neapibrėžtumo konteksto.

Ateities tyrimų metodai (angl. *future studies methodologies*) – ateities studijose taikomi ateities pažinimo, ateities įžvalgų generavimo ir scenarijų

kūrimo bei technologijų taikymo būdai. Kai kurie ateities tyrimų metodai pavyzdžiui, Delfų metodas, būdingi išskirtinai ateities studijoms. Tačiau minėtais tikslais naudojami ir įprastiniai – kokybiniai, kiekybiniai ir mišrieji – socialinių mokslų metodai, pavyzdžiui: ekspertiniai interviu, šaltinių ir dokumentų analizė, grupės diskusijos (angl. *focus group*), diskurso analizė, didžiųjų duomenų analizė, bibliometrija, patentų analizė ir panašiai. Be to, ateities studijoms būdingas metodologinis lankstumas ir gausių skirtingų tyrimo metodų derinimas.

Ateitis (angl. *future, futures*) – svarbiausia ateities studijų sąvoka, orientuojanti į įvairius raidos scenarijus būsimajame laike ir jų konstravimo galimybes. Ateities variantiškumas anglų kalba išreiškiamas daugiskaitos forma *futures*, lietuvių kalbai daugiskaita „ateitys“ nebūdinga, todėl Baltojoje knygoje šiai sąvokai įvardyti vartojamas terminas *ateities variantai*.

Baltoji knyga (angl. *white paper*) – politinis dokumentas arba studija, kurioje aptariama strateginė problema, jos esmė, svarbiausi aspektai ir teikiami pasiūlymai, kaip plėtoti tam tikras sritis. Baltosios knygos tikslas – numatyti aptariamo reiškinių, problemos ar sistemos vystymo ir veikimo gaires, dalyvaujančių suinteresuotųjų šalių vaidmenis ir plačiau apibrėžtas atsakomybes, tačiau ne reikiamus finansinius išteklius, sėkmės rodiklius ar panašiai. Baltoji knyga yra ne veiklos planavimo dokumentas, o tam tikros strateginės plėtros kryptys, nurodančios, kaip reikėtų suprasti ir aiškinti tam tikrą naują reiškinį, šio reiškinio veikimo principų apibrėžimas.

Didžiosios tendencijos (angl. *megatrends*) – ilgalaikės epochos raidos kryptys, apimančios keletą tarpusavyje susijusių reiškinų, arba plataus masto pokyčių procesas, kuris, kaip tikimasi, turės didelį poveikį ateičiai. Dažnai didžiosios tendencijos yra pasaulinio masto ir gali apimti demografinius, socialinius, ekonominius, technologinius ir aplinkos pokyčius. Platus didžiųjų tendencijų suteikiamas vaizdas padeda susiaurinti ir sutelkti dėmesį į mažesnės apimties tendencijas ir silpnus signalus.

Gini'o koeficientas, Džinio koeficientas (angl. *Gini coefficient*) – šalies gyventojų pajamų nelygybės rodiklis; vienas labiausiai paplitusių gyventojų pajamų diferenciacijos rodiklių. Rodo gyventojų pajamų idealiai lygaus ir realaus pasiskirstymo atotrūkį. Gini'o koeficiento reikšmė skaičiuojama naudojantis Lorenzo kreive. Koeficiento dydis gali svyruoti nuo 0 (visiška lygybė) iki 1, arba 100 proc. (visiška nelygybė). Gini'o koeficientas būtų lygus 0, jeigu visų šalies gyventojų pajamos būtų visiškai vienodos, ir būtų lygus 1, jeigu visas pajamas visuomenėje gautų tik 1 asmuo.

Lietuvos ateities ekosistemos dalyvis – subjektas, veikiantis Lietuvos ateities ekosistemoje, tarpusavio ryšiais susijęs su kitais ekosistemos subjektais, tarptautiniuose tinkluose bendradarbiaujantis su kitų valstybių ateities ekosistemų dalyviais, vystantis ateities išvalgų pajėgumus. Dalyviai pagal funkcijas ekosistemoje gali būti skirstomi į gebėjimus ugdančius; lyderiaujančius, vadovaujančius procesams; teikiančius grįžtamąjį ryšį ir paramą; teikiančius kiekybinius arba kokybinius duomenis bei idėjas; atstovaujančius interesams; formuluojančius užsakymus; kuriančius ateities išvalgas; palaikančius ateities ekosistemą (organizaciškai, ekspertiškai, informaciškai, komunikaciškai, technologiškai ir pan.) ir kreipiančius ją link bendro tikslo. Pagrindiniai ir būtinieji Lietuvos ateities ekosistemos dalyviai – įstatymiškai nustatyti Lietuvos strateginio valdymo sistemos dalyviai.

Lietuvos ateities ekosistemos infrastruktūra – analitiniai, ekspertiniai, informacinio aprūpinimo, duomenų analizės, ateities išvalgų centrai, padaliniai, institucijos, nevyriausybinės organizacijos, kurios pagal savo kompetencijas turi valios, kvalifikacijos ir galimybių suformuoti ateities analizės ir sprendimų priėmimo struktūras ir panaudoti jas įvairių lygmenų strategiškai orientuotiems sprendimams priimti.

Lūžis (angl. *disruption*) – pažangių technologijų, valdymo paradigų ar naujų verslo modelių lemiamas staigus ir reikšmingas tendencijos pobūdžio pokytis, keliantis norą ar net būtinybę kvestionuoti įprastus veikimo būdus, kurie įsitvirtinę kaip visuomenei priimtinos normos arba kuriais remiasi pramonės šakos ar rinkos. Tokiam fundamentiniam pokyčiui būdinga tai, jog įsitvirtinusius produktus, paslaugas ar sampratas išstumia naujesnės, veiksmingesnės ar tiesiog patrauklesnės alternatyvos. Lūžiai dažnai turi potencialo lemti vyraujančių prielaidų (paradigmos) apie ištisas gyvenimo sritis ar patį pasaulį virsmą, dėl to kinta konkurencinė aplinka ir iškyla į organizacijas bei individus orientuotas numanomas (angl. *implied*) reikalavimas prisitaikyti. Lietuvių kalboje dar vartojama „proveržis“, „radikalūs pokyčiai“, „virsmas“.

Neapibrėžtumas (angl. *uncertainty*) – dažniausiai nežinomas kintamumo laipsnis, neleidžiantis objektyviai įvertinti reiškinių tikimybės ar pasekmių pobūdžio. Neapibrėžtumas lemia aiškumo, nuspėjamumo ir kontrolės stoką svarstant ir priimant sprendimus. Neapibrėžtumo kontrolė yra vienas iš ateities išvalgų ir ateities studijų tikslų.

Numatomosios inovacijos (angl. *anticipatory innovation*) – naujų, vertybes keičiančių inovacijų kūrimas ir diegimas didelio neapibrėžtumo aplinkoje

siekiant geriau ištirti ir tam tikra linkme paveikti ateities prioritetus. Numatomosios inovacijos apima reagavimą į pokytį indikuojančius signalus, kylančių problemų ištirimą, prielaidų analizę ir radikaliai skirtingų galimybių ištirimą. Diegiant tokias inovacijas ir mokantis vykstant šiam procesui yra labai svarbu, kad būtų užtikrintas nuolatinis pakartotinis reagavimas ateičiai keičiantis bei naujų technologijų ir kitokio pobūdžio inovacijų atsakas tiek į neatidėliotinas dabarties problemas, tiek ir į ateities iššūkius. Numatomoji inovacija paprastai yra grindžiama žiniomis apie ateitį siekiant sukurti ką nors naujo, turinčio poveikį visuomenės vertybėms.

Numatomasis inovatyvus valdymas (angl. *anticipatory innovation governance*) – vyriausybių plataus masto veiksmai, grindžiami gebėjimu aktyviai tirti galimybes, eksperimentuoti ir nuolat mokytis, siekiant susidoroti su sparčiai vykstančiais pokyčiais, neapibrėžtumu ir nenuspėjamais įvykiais bei jų sukeliamomis pasekmėmis.

Paradigma – (gr. *paradeigma* – pavyzdys) socialiniuose moksluose – teorinių ir metodologinių prielaidų, kuriomis remiasi tam tikras mokslinis tyrimas, visuma.

Pinklios problemos (angl. *wicked problems*) – metodologiškai komplikuoti, pasaulio neapibrėžtumo tendencijas atspindintys viešosios politikos klausimai, apimantys daug kintamųjų, susiję su skirtingais požiūriais ir vertybinėmis orientacijomis dėl galimų ir įvairioms socialinėms grupėms (ne) priimtinių jų sprendimų variantų. Tokios problemos yra unikalios ir kontekstualios, joms nepritaikomi tipiniai ar pavyzdiniai sprendimų modeliai. Jų susidarymą ir sudėtingumą lemia šiuolaikinio pasaulio kompleksiskumas, neapibrėžtumas, skirtumų ir atotrūkių augimo tendencijos. Pinklių problemų pavyzdžiai yra skurdas, nusikalstamumas, klimato kaita, lyčių nelygybė. Joms gali būti priskiriami ir visi 17 Jungtinių Tautų suformuluotų darnaus vystymosi tikslų.

Scenarijų kūrimas (angl. *scenario building, scenario generation*) – 1) metodas, kai remiantis svarbiausiais atpažintais ateities neapibrėžtumais, esamomis tendencijomis ar net menkai tikėtinais įvykiais vystomi nuoseklūs galimos ateities vaizdiniai. Šiuo metodu kuriami tam tikri skirtingi momentiniai ateities vaizdiniai. Aprašant tokius scenarijus dažniausiai vartojamas esamasis laikas, taip pat samprotaujama apie scenarijų tikimybę ir reikšmingumą; 2) scenarijų, aprašančių potencialius kelius, leisiančius iš dabarties pasiekti norimą ateitį, sudarymas.

Strateginės ateities įžvalgos (angl. *strategic foresight*) – ateities įžvalgos, glaudžiai susietos su strateginiu mąstymu bei strategijų kūrimu ir turinčios skatinti konkrečių sprendimų priėmimą bei paramos jiems sutelkimą. Tokios įžvalgos paprastai kuriamos prieš parengiant strategijas ar planus. Šis terminas dažnai vartojamas ir kaip ateities įžvalgų sinonimas, nes šios įžvalgos beveik visada yra nukreiptos į tam tikrus veiksmus arba bent jau skirtos jiems skatinti.

VUCA (angl. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) – santrumpa, apibūdinanti šio pasaulio permainingumą, netikrumą, kompleksiskumą, neapibrėžtumą. Tai yra iššūkiai, su kuriais susiduria valdžios institucijos. Situacija tampa sudėtinga ir pinklia dėl tiek iš apačios, tiek iš viršaus kylančių iššūkių, kurie gali būti globalūs arba lokalūs. Tokiomis sąlygomis vyriausybės turi priimti sprendimus ir tada, kai supratimas apie pokyčių kryptis, būsimą raidą ir poveikį yra neaiškus ir negali būti prognozuojamas. 2020 m. Europos Komisijos Jungtinio tyrimų centro studijoje *Science for Policy Handbook* teigiama, kad, nors VUCA pasaulyje jo elementų pokyčiai iš principo negali būti prognozuojami (ateities įžvalgų tikslas ir nėra kuo tikslesnė ateities prognozė), įrodymų ar faktų apie ateitį nėra, nes ji dar neegzistuoja, vis dėlto gerai parengtas ir tinkamais ištekliais aprūpintas ateities įžvalgų procesas gali padėti gana gerai suprasti tai, kas gali nutikti ateityje ir kaip su tuo reikėtų tvarkytis (JRC 2020). Šiuolaikinio pasaulio socialiniam, kultūriniam ir ekonominiam būviui įvardyti taip pat vartojamos santrumpos TUNA (angl. *turbulent, uncertain, novel, ambiguous*) – audringas, neaiškus, naujoviškas, dviprasmiškas ir BANI (angl. *brittle, anxious, non-linear, incomprehensible*) – trapus, nerimastingas, nelinijinis, nesuprantamas.

Santrumpos

- AtK – Lietuvos Respublikos Seimo Ateities komitetas
CPVA – viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra
DI – dirbtinis intelektas
EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
EIPM – įrodymais grindžiamos politikos formavimas (angl. *evidence-informed policymaking*)
EK – Europos Komisija
EP – Europos Parlamentas
EPRS – Europos Parlamento tyrimų tarnyba (angl. *European Parliamentary Research Service*)
EPTA – Europos parlamentinio technologijų vertinimo (angl. *European Parliamentary Technology Assessment*) tinklas
ES – Europos Sąjunga
ESBO – Europos saugumo ir bendradarbiavimo organizacija
ESPAS – Europos strategijos ir politikos analizės sistema (angl. *European Strategy and Policy Analysis System*)
EST – Europos socialinis tyrimas (angl. *European Social Survey*, EST)
ET – Europos Taryba
EVT – Europos Vadovų Taryba
GSF – Pasaulio mokslo forumas (angl. *Global Science Forum*)
ICSC – Tarptautinis pilietinės visuomenės centras (angl. *International Civil Society Centre*)
INGSA – Tarptautinis vyriausybinių mokslo patarėjų tinklas (angl. *International Network for Governmental Science Advice*)
IPU – Tarpparlamentinė sąjunga (angl. *Inter-Parliamentary Union*)
JK – Jungtinė Karalystė
JRC – Jungtinis tyrimų centras (angl. *Joint Research Centre*)

JT – Jungtinės Tautos

JTAP – Jungtinių Tautų aplinkos programa (angl. *United Nations Environment Programme*)

JTVP – Jungtinių Tautų vystymosi programa (angl. *United Nations Development Programme*)

LAE – Lietuvos ateities ekosistema

LMT – Lietuvos mokslo taryba

LNMMB – Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka

LPK – Lietuvos pramonininkų konfederacija

LRS – Lietuvos Respublikos Seimas

LRSK TS – Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius

LRV – Lietuvos Respublikos Vyriausybė

LRVK – Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija

MIP – mokslo ir inovacijų patarėjai

MKM – mokslinių konsultacijų mechanizmas (angl. *Scientific Advice Mechanism*)

MTEPI – moksliniai tyrimai, eksperimentinė plėtra ir inovacijos

MTI – mokslinių tyrimų infrastruktūra

NCP – nacionalinis kontaktinis asmuo arba nacionalinė ryšių palaikymo institucija (angl. *National contact point*)

NPP – Nacionalinis pažangos planas

NVO – nevyriausybinių organizacijų

PACE – Europos Tarybos Parlamentinė Asamblėja (angl. *The Parliamentary Assembly of the Council of Europe*)

PSO – Pasaulio sveikatos organizacija (angl. *World Health Organization*)

PTVS – parlamentinė technologijų vertinimo sistema

REFORM – Europos Komisijos Struktūrinių reformų rėmimo generalinis direktoratas

RRF – ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonė (angl. *Recovery and Resilience Facility*)

RTD – Europos Komisijos Mokslinių tyrimų ir inovacijų generalinis direktoratas

SANE – Solidarumo veiksmų tinklas (angl. *Solidarity Action Network*)

SAPEA – Europos akademijų, teikiančių mokslines konsultacijas politikos klausimais, konsorciumas (angl. *Science Advice for Policy by European Academies*)

SITRA – Suomijos inovacijų fondas SITRA (angl. *The Finnish Innovation Fund Sitra*)

SOIF – Tarptautinė ateities tyrimų mokykla (angl. *School of International Futures*)

SPI – socialinės pažangos indeksas (angl. *Social Progress Index*)

STRATA – viešoji įstaiga Vyriausybės strateginės analizės centras

Strategija „Lietuva 2050“ – Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“

STOA – Mokslo ir technologijų ateities komisija (angl. *European Parliament's Science and Technology Options Assessment*)

S3 – sumaniosios specializacijos strategijos

UNESCO – Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija (angl. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*)

VDA – Valstybės duomenų agentūra

VPT – Valstybės pažangos taryba

Įvadas

„Paimsme arklą, knygą, lyrą ir eisime Lietuvos keliu!“ (Maironis)¹

Lietuvos ateities ekosistemos (LAE) modernizavimo ir plėtros uždaviniai įtraukti į **Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“** (toliau – Strategija „Lietuva 2050“) dokumentus, skirtus jai įgyvendinti, palaikyti ir jos plėtros priemonėms sukurti. Strategijoje „Lietuva 2050“ nubrėžti bendrieji LAE kontūrai ir aptartos organizacinės funkcinės tolesnio jos vystymo kryptys. Šių siekiamybių gilesnė analizė ir įvairiapusiai kontekstai yra **Lietuvos ateities ekosistemos baltosios knygos** (toliau – Baltoji knyga) turinys. Baltosios knygos objektas ir turinio nuostatos išplaukia iš teisinio reglamentavimo, tačiau yra tik rekomendacinio, kreipiamojo pobūdžio. Dėl to Baltoji knyga nėra traktuojama kaip baigtinis dokumentas, ji yra tęstinė, privalo būti nuolat pildoma ir tobulinama, atsižvelgiant į šalies ir pasaulio pokyčius, naujas galimybes ir sąlygas. Kas kelerius metus Baltoji knyga turėtų būti atnaujinama ir publikuojama iš naujo.

LAE kurti, tobulinti ir plėtoti skirta Baltoji knyga remiasi naujomis strateginio mąstymo ir veikimo paradigmomis, kurios leidžia formuoti ir priimti politinius ir viešojo valdymo sprendimus, orientuotus į didžiąsias tendencijas globaliame spartėjančių ir gausėjančių radikalių pokyčių kontekste. Baltojoje knygoje aptariamos ir pagrindžiamos metodologinės LAE prielaidos, konceptualios šiuolaikinio strateginio valdymo nuostatos, organizaciniai principai, į ateitį orientuotų politinių ir viešosios politikos sprendimų formavimo išvalginiai, informaciniai, organizaciniai, metodologiniai ir technologiniai aspektai bei jų alternatyvos. Baltojoje knygoje nustatomi ir pagrindžiami principai, kuriais remiantis galėtų būti tobulinama ir plėtojama LAE, taip pat pagrindžiamos į ateitį orientuotų politinių sprendimų alternatyvos bei galimi ilgalaikių politinių darbotvarkių modeliavimo būdai. Šie principai sudaro LAE strateginės plėtros ir tobulinimo pagrindą, būtiną siekiant palaipsniui diegti ateities numatymu grindžiamą politiką visose valstybės gyvenimo srityse. Iš esmės

¹ „Paimsme arklą (darbą), knygą (kalbą, mokslą ir istoriją), lyrą (kultūrą ir meną) ir eisime Lietuvos keliu!“ *Ir po 100 metų Lietuvos strateginiai prioritetai nesikeičia – imkime žaliajo kurso, mokslo, švietimo ir technologijų, skaitmeninės kultūros – tai mūsų išgyvenimo ir tinklinės valstybės kelias informaciniame pasaulyje!*

tai – viešojo valdymo pokyčių pagrindas, reikalingas siekiant suformuoti inovatyvias, išvalgomis paremtų sprendimų priėmimo sistemas ar tinklus, kurie apibūdinami kaip **numatomasis viešasis valdymas**, taip pat kaip **įrodymais grindžiamas viešasis valdymas**. Kitas itin svarbus aspektas yra **teisėkūros proceso tobulinimo** ir modernizavimo reikmė – stiprinti įžvalginį ir ekspertinį viešojo valdymo aprūpinimą, kuriant kokybiškus ir šiuolaikinės tikrovės sąlygas atitinkančius įstatymus ir kitus teisės aktus.

LAE formavimas diktuojamas laiko reikalavimų. Bendrasis kontekstas sietinas su giliaisiais žmonijos raidos pokyčiais, naujomis globalizacijos stadijomis šiuolaikine filosofine prasme, iš esmės permąstant požiūrį į žmonijos santykį su gamta ir naujai besiformuojančia informacine gyvenimo terpe, keičiančia visuomenės gyvenimo logiką, formas ir valdymo(si) metodus. Vykstant radikaliems, dinamiškiems ir visuotiniams pokyčiams pastaruoju laiku išryškėjo pamatinės tolesnės šalies raidos problemos ir galimybės, kurios vis labiau reikalauja į ateitį orientuotų politinių ir viešosios politikos sprendimų. Tai verčia keisti **strateginio mąstymo paradigmas**, metodus ir įgyvendinimo principus. Ypatingą reikšmę šie klausimai įgyja matant viešojo valdymo reformos (modernizavimo) reikmę, valstybės **geoekonominio konkurencingumo** didinimo, socialinės raidos ir pažangos sprendimų efektyvumo būtinybę.

LAE vystymo idėja yra natūrali ir kyla iš politinės bei valstybinės veiklos poreikių. Ekspertinis potencialas yra susiformavęs daugelyje Lietuvos viešojo valdymo institucijų. Šių institucijų pobūdis ir veikla nėra pakankamai šiuolaikiški ir funkciškai išplėtoti, tačiau sudaro pamatą į ateitį orientuotai pertvarkai, atitinkančiai išsivysčiusių Europos šalių ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) valstybių narių ekspertinių analitinių ir įžvalginių ekosistemų bei tinklų, reikalingų formuojant į ateitį orientuotus viešosios politikos sprendimus ir strategijas, lygi.

Bendrajai prasme ateities ekosistema išreiškia kompleksinį ir integralų požiūrį į visuomenės vystymąsi, kuris apima daugelį skirtingų veiksmų, tokių kaip technologijos, ekonomika, kultūra, politika ir aplinka. Visuomenės vystymasis neapsiriboja vien tik technologijų ar verslo sritimi, bet turi platesnę politinę, visuomeninę ir ekonominę dimensiją, kuri siejasi su žmonių gyvenimo kokybe, aplinkos išsaugojimu ir socialine gerove, o dar plačiau – su civilizacinio potencialo ir pažangos plėtra. LAE nukreipta į institucinių „smegenų“ pajėgumų ir sinergijos didinimą, todėl yra **suprantama kaip visuma įvairių lygių, priklausomybės ir paskirties institucijų, pajėgių generuoti ir komunikuoti ekspertinį, įžvalginį ar strateginį žinojimą, priimant į ateitį orientuotus**

politinius ar strateginius sprendimus. LAE grindžiama sudėtingais komunikacijos ryšiais, jungiančiais įvairius dalyvius, veiklos sritis ir kontekstus, taip pat remiama šiuolaikine informacinio aprūpinimo funkcijų tinkline infrastruktūra, skirta numatomiems sprendimams pagrįsti.

LAE tikslas – sukurti šalyje į ateitį orientuotą sprendimų priėmimo kultūrą, metodus ir pajėgumus, kurie leistų realiai pasiekti valstybės ir viešojo valdymo sistemos efektyvumą bei konkurencingumą. LAE formuojama kaip ekspertinių, analitinių, išvalginių, tiriamųjų veiklų, kuriomis siekiama praktiškai įgyvendinti Strategijoje „Lietuva 2050“ iškeltus tikslus, visuma.

LAE idėja vienu ar kitu aspektu buvo keliama ir konceptualiai brendo paskutinius penkerius metus. Didžiausią postūmį jai suteikė **Seimo Ateities komiteto** (AtK) įkūrimas ir veikla politiškai koordinuojant ir įprasminant į ateitį orientuotą politiką. AtK poreikiu Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyriuje (LRSK TS) buvo sudaryta kvalifikuotų tyrėjų grupė, kuri pagal politinės darbotvarkės poreikius analizuoja įvairias ateities problemines sritis ir aspektus. LRSK TS, bendradarbiaudamas su AtK biuru, sukūrė sisteminių analitinių studijų rinkinį, kuriame išplėtojo ir struktūravo svarbiausias LAE formavimo idėjas. Šių darbų turinys ir idėjos sudaro reikšmingą Baltosios knygos dalį. Prie Baltosios knygos rengimo ypač svariai prisidėjo **Vyriausybės strateginės analizės centras STRATA** (toliau – STRATA) savo veikla, apžvalginiais ir analitiniais tyrimais įvairiais ateities ekosistemų kūrimo aspektais. Jie sudaro svarią Baltosios knygos turinio dalį. Rengiant Baltąją knygą remtasi užsienio šalių ir tarptautine ateities ekosistemų formavimo patirtimi, ypač EBPO, Suomijos ir kitų šalių ateities ekosistemų veiklos praktika.

AtK iniciatyva ir priimtu sprendimu 2023 m. Lietuvos Respublikos Seimo valdyba įsteigė Darbo grupę Lietuvos ateities ekosistemos koncepcijos (baltosios knygos) projektui parengti (LRS DG LEAK 2023). Darbo grupė sujungė Seimo ir Vyriausybės pastangas formuojant teisinę ir metodologinę šalies numatomojo (strateginio) valdymo infrastruktūros bazę. Darbo grupės (jos narių sąrašas pridedamas 1 priede) bendrapirmininkiais skirti aukščiausi strateginio valdymo ir ateities politikų formavimo srities valstybės pareigūnai: prof. Raimundas Lopata – AtK pirmininkas ir Darius Žeruolis – Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko patarėjas strateginio planavimo, viešojo administravimo, reformų ir pokyčių valdymo klausimais. Darbo grupės koordinatorius – AtK biuro patarėjas prof. Arūnas Augustinaitis, koordinavimo komandos nariai – AtK biuro patarėjai Agnė Grigienė, Ieva Lavišienė, Miglė

Paulauskė, dr. Giedrius Viliūnas. AtK atliktas reikšmingas analitinis darbas tiriant LAE formavimo galimybes ir pagrindžiant esmines Lietuvos ateities formavimo problemines sritis. Rezultatai pateikti Seime vykusioje **tarptautinėje konferencijoje „Lietuvos ateities ekosistemos plėtros perspektyva“**, kurią organizavo AtK. Konferencijos tikslas buvo aptarti LAE plėtros aspektus ir jos vaidmenį siekiant įgyvendinti Strategiją „Lietuva 2050“. Seime veikiant AtK per ketverius metus išryškėjo šalies ateities ekosistemos kūrimo ir plėtros aktualumas. Konferencijoje svarstyta sukaupta ateities formavimo patirtis ir siekta atsako į esminius Lietuvos valstybės ir visuomenės strateginės raidos klausimus, nuo kurių priklauso šalies vystymosi dinamika, konkurencingumas, atsparumas globalių pokyčių ir neapibrėžtumo kontekstuose².

Valstybės pažangos tarybai (VPT) atstovavo jos koordinacinės grupės narys dr. Aleksandras Abišala. Verslo pozicijas Darbo grupėje formavo **Lietuvos pramonininkų konfederacija**, atstovaujama Vidmanto Janulevičiaus ir Tomo Garuolio. Svarų vaidmenį rašant Baltąją knygą atliko Lietuvos mokslo tarybos (LMT) atstovai ir ministerijų mokslo ir inovacijų patarėjai (MIP). Jų idėjos ir vertinimai atliepė situacijos tikrovę ir problemines sritis, suteikė realių faktų ir duomenų apie dabartinės institucinės veiklos būklės bendrą paveikslą. Atskirai reikėtų padėkoti Darbo grupės narei, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos mokslo ir inovacijų patarėjai dr. Vitai Juknevičienei. Taip pat svarbų vaidmenį formuojant LAE koncepciją, metodologiją ir modelius atliko VšĮ Centrinės projektų valdymo agentūros (CPVA) Viešosios ir privačios partnerystės skyriaus vadovė ir Darbo grupės narė Jekaterina Šarmavičienė. Specialiai reikėtų išskirti LRSK TS indėlį ir pažymėti dr. Alvido Lukošaičio, dr. Ligitos Šarkutės, dr. Veronikos Urbonaitės-Barkauskienės, Giedriaus Kanapkos, Lino Šimašiaus ir kitų kolegų nuoširdų ir kvalifikuotą darbą.

Pagrindiniai Baltosios knygos šaltiniai yra tyrimai, analitinės ir referatinės apžvalgos, kurias atliko pavieniai autoriai ar institucijos, taip pat AtK biuro patarėjai. Didžiausia panaudotų tekstų dalis yra LRSK TS atliktos analitinės studijos, kurių tematika ir problematika kelerius metus buvo planuojama pagal AtK poreikius ir numatomų ateities ekosistemos strateginių aspektų logiką. Metodologiniu požiūriu didžiausią įtaką turėjo Suomijos patirties panaudojimas ir EBPO kartu su STRATA Lietuvoje vykdomo projekto medžiaga (EBPO 2023a; EBPO 2024).

² Konferencijos medžiaga ir diskusijos, skirtos Seimo kartu su Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija suformuotos Darbo grupės veiklai rengiant Lietuvos ateities ekosistemos plėtros baltąją knygą: https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=40403&p_k=1

Baltoji knyga kaip Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo priemonių sistemos branduolys

Baltoji knyga yra **skatinamoji rekomendacinė viešosios politikos priemonė**, siekianti nustatyti LAE santykį su Strategijos „Lietuva 2050“ tikslų įgyvendinimu. Baltoji knyga skirta LAE institucinio tinklo tolesnio formavimo, palaikymo, vertinimo ir tobulinimo perspektyvai aptarti. **Institucinis tinklas** būtinas į ateitį orientuotų politinių sprendimų ir strategijų formavimo **infrastruktūros ir jos išvalginių pajėgumų** didinimo priemonėms kurti. Jis yra grindžiamas:

- a) ekspertinės analitikos potencialo panaudojimu;
- b) išvalgų metodologijų formavimu ir visuotiniu diegimu į viešojo valdymo struktūras;
- c) mokslu grindžiamos politikos institucionalizavimu;
- d) technologijomis grindžiama duomenų analitika;
- e) informacinio aprūpinimo sistemos tobulinimu;
- f) komunikacijos, koordinavimo ir valdymo modelio optimizavimu;
- g) teisinės aplinkos tobulinimu;
- h) integracija į europines ir tarptautines ateities ekosistemas;
- i) ateities išvalgų ir strateginio valdymo specialistų profesinės, metodologinės ir technologinės kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimo sistema.

Baltosios knygos tikslai:

- konceptualiai pagrįsti LAE reikmę ir santykį su dabartiniu valstybės raidos europiniu ir globaliuoju kontekstu;
- pateikti LAE plėtros koncepcijas ir alternatyvas;
- suformuoti LAE sampratą, pasiūlyti jos plėtros pasirinkimus ir organizacines formas;
- nustatyti LAE plėtros ir tobulinimo tikslus, siekinius ir uždavinius;

- apibrėžti LAE vidinės struktūros ir veikimo principus;
- planuoti institucinius pokyčius, kvalifikacinius reikalavimus, valdymo, koordinavimo ir komunikacijos mechanizmus;
- pasirengti diegti inovatyvaus, numatomojo ir įrodymais grindžiamo viešojo valdymo modelius ir į ateitį orientuotų politinių sprendimų kultūrą;
- įtraukti sprendimus, kaip integruoti mokslą ir tyrimus į politikos formavimą;
- sukurti solidų ekspertinį pagrindą ir formas teisėkūros kokybei gerinti;
- didinti naujų metodologijų ir technologijų vaidmenį, rengiant išvalgomis, įrodymais bei ekspertiniu vertinimu grindžiamas strategijas;
- numatyti valstybinių, akademinių, pilietinės visuomenės ir verslo institucijų dalyvavimo vaidmenį, funkcijas ir įgyvendinimo formas LAE sąraangoje;
- sukurti į ateitį orientuotų mokslinių tyrimų planavimo, organizavimo ir finansavimo prielaidas;
- modeliuoti ateities strategijų ir išvalgų rengimo ir vertinimo institucionalizavimo procesus, parengti išvalgų ir strateginio planavimo padalinių veiklos tobulinimo kriterijus;
- išplėsti mokslo ir technologijų patarėjų veiklos funkcijų ir kompetencijų lauką.

Baltosios knygos paskirtis ir žanras.

- Baltoji knyga – tai **analitinė studija**, arba **vadovas**, glaustai informuojantis apie problemą ir jos svarbiausius aspektus. Ji skirta padėti skaitytojams suprasti problemą, rasti jos sprendimo būdus.
- Baltosios knygos paskirtis – nurodyti **politinio veikimo kryptis**, principus ir pateikti rekomendacijas, koku keliu būtų galima spręsti kompleksinę problemą (šiuo atveju tai LAE plėtros kryptys, įgyvendinimo principai ir metodai).
- Baltoji knyga **nėra baigtinė**. Ji turėtų būti tobulinama ir prireikus pildoma, įtraukiant naujus duomenis, naujas problemas traktuotes, sprendimo būdus, technologinį ir metodologinį pagrindimą.

- Baltoji knyga **nedubliuoja** Strategijos „Lietuva 2050“. Priešingai, Baltojoje knygoje apibrėžiamos šios strategijos įgyvendinimo prielaidos ir priemonės – plėtojamas organizacinis, teisinis, komunikacinis ir informacinis į ateitį orientuotų politinių sprendimų aprūpinimas, ekspertinis vertinimas, išvalginio modelio diegimas, duomenų analitika, įrodymai ir tyrimai visais lygmenimis ir visose srityse.
- Baltoji knyga – tai **rekomendacijos**, kaip praktiškai modeliuoti, organizuoti ir kokiomis priemonėmis įgyvendinti Strategiją „Lietuva 2050“.
- Baltoji knyga **nepateikia galutinių sprendinių** – ji skirta šiandienės situacijos būklei apibrėžti ir pateikti bendrosioms nuostatoms bei laiko dvasią atitinkančioms metodologinėms galimybėms, orientuojančioms į konkrečius praktinius sprendimus, remiantis geriausia pasauline patirtimi.
- Baltoji knyga pagrindžia LAE kūrimo ir plėtros galimybes, struktūrą, organizavimo ypatumus, santykius su politiniais sprendimais kaip Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo sudedamąją dalį.
- Baltoji knyga numato Strategijai „Lietuva 2050“ įgyvendinti reikalingos infrastruktūros sukūrimą, jos struktūrinius ypatumus, veikimo principus, sutelkia priemonių į ateitį orientuotiems sprendimams priimti visumą, nustato bendradarbiavimo ir komunikacijos būdus bei kitus esminius aspektus. **LAE infrastruktūra – tai analitiniai, ekspertiniai, informaciniai, duomenų analizės, ateities išvalgų centrai, padaliniai, institucijos, nevyriausybinės organizacijos (NVO), kurios pagal savo kompetencijas turi valios, kvalifikacijos ir galimybių suformuoti ateities analizės ir sprendimų priėmimo struktūras bei panaudoti jas įvairių lygmenų strategiškai orientuotiems sprendimams priimti.**

Baltoji knyga leis išryškinti **LAE misiją ir viziją**, įprasminti politinių ir viešosios politikos sprendimų kultūros pokyčius, inovatyvaus į ateitį orientuoto viešojo valdymo sistemos transformacijos galimybes ir perspektyvas.

1. Konceptualūs Lietuvos ateities ekosistemos pagrindai

Seimo AtK darbas išryškino esminį klausimą – **valdymo paradigmos, valdymo kultūros ir valdymo metodologijos** (įskaitant organizavimą) būtinybę, atsižvelgiant į radikalių pasaulinių pokyčių mastą. Baltojoje knygoje siekiama pateikti **kolektyvinę realaus ateities pokyčių valdymo instrumento sampratą, konstrukciją, veikimo principus, kurie vestų prie visų šalies viešojo valdymo grandžių pertvarkos, apimančios į ateitį orientuotų politinių sprendimų mechanizmų kūrimą, diegimą ir tobulinimą, taip pat esminius kokybinius teisinių dokumentų rengimo pokyčius**. Be ekspertinio vertinimo institucionalizavimo, t. y. be LAE institucinės struktūros suformavimo, įtinklinimo ir aktyvinimo, vargu ar įmanoma net kalbėti apie įrodymais grindžiamo inovatyvaus valdymo diegimą. Baltoji knyga atskleidžia, kaip galėtų ir turėtų atrodyti ir veikti ateities ekosistema, – tai svarbiausia šio dokumento reikšmė.

Esmingai kintančioje pasaulinėje situacijoje LAE tobulinimas ir plėtra reikalingi pirmiausia dėl to, kad tik šiuolaikinis strateginis mąstymas ir į ateitį orientuotas valdymas įgyvendina svarbiausią visų valstybių siekį – **valstybės saugumo, atsparumo ir visapusės plėtros perspektyvą**. Konceptualiai LAE suvokiama kaip kelias į **tinklinį valstybės viešojo valdymo būvį**, susietą **globaliais konkurenciniais santykiais** visose srityse, apimančiose ne tik kalbą, kultūrą ir tapatybę, bet ir technologines inovacijas bei ekonominio potencialo didinimą. Visuotinis ir vis labiau gilėjantis pasaulio įskaitmeninimas bei žaliasis kursas – dvi neišvengiamos objektyvios išorinės jėgos, kurių atžvilgiu nustatomas konkretus santykis su ateitimi.

Strategija „Lietuva 2050“ tapo pagrindine paskata ir pretekstu Baltosios knygos idėjai, nes pokyčių pasaulyje būtinas kitoks mąstymo ir veiklos būdas. Ateities ekosistemos vaidmuo šiuolaikiniame pasaulyje yra itin svarbus, nes tik ji instrumentiniu požiūriu pajėgi atsakyti į daugelio įvairių veiksnių ir didžiųjų tendencijų spaudimą, pavyzdžiui, į tokius iššūkius kaip radikalus įskaitmeninto pasaulio ar žaliojo kurso keliama gyvenimo pokyčiai. Tai susiję su sprendimų priėmimu VUCA aplinkose, kur reikia greitai reaguoti į kintančias sąlygas ir prie jų pritaikyti atitinkamas strategijas. Tačiau ateities

ekosistemų įžvalgų vaidmuo globalių pokyčių kontekste yra susijęs su iššūkiais, ribojamais jų realia aprėptimi, suvokimu ir veiksmingo pritaikymo galimybėmis šiuolaikinėje šalies visuomenėje. Tai reikalauja spręsti problemą, kaip tinkamai identifikuoti ir interpretuoti ateities tendencijas, kad jos būtų efektyviai naudojamos priimant politinius sprendimus, taip pat viešajame valdyme, versle ir kitose srityse.

Ateities ekosistema yra esminis elementas siekiant formuoti ir įgyvendinti **inovatyvius ir tvarius vystymosi scenarijus**, atitinkančius šiuolaikinius iššūkius ir poreikius. Akivaizdu, kad reikia naujo požiūrio į strateginį planavimą, sprendimų priėmimą ir veiksmų vykdymą, kad tai turi būti grindžiama **holistine ir tvariąja logika** bei **naujausiomis technologijomis**. Ateities numatymo ekosistema yra būtina siekiant užtikrinti visuomenės tvarumą ir gerovę ateityje. Tai suvokiama visuose globaliuose regionuose, įskaitant virtualių pasaulių europinę sampratą. Be realaus ateities pertvarkos instrumento – šiuolaikiškai organizuoto LAE institucinio tinklo – vizijinės nuostatos ne tik nebus pasiektos, bet praktiškai net nebus tiesiogiai jų siekiama, nebent jos bus naudojamos projektiniam finansavimui vertybiškai pagrįsti. Virtualieji pasauliai yra nuolatinė imersijos aplinka, grindžiama technologijomis, įskaitant trimatę ir išplėstinę realybę (angl. *extended reality*), kurioje derinami fizinis ir skaitmeninis pasauliai tikrąjį laiką įvairiais tikslais, pavyzdžiui, projektuojant, modeliuojant, bendradarbiaujant, mokantis, bendraujant, sudarant sandorius ar teikiant pramogų paslaugas (EK 2023, 3.4.2 p.).

Taigi Baltoji knyga ne „išplaukia“ iš Strategijos „Lietuva 2050“, o „įplaukia“ į ateities kūrimo farvaterį. Kokie ateities scenarijai išsipildys ilguoju laikotarpiu – neaišku, bet, jei turėsime į ateitį orientuotą veikimo būdą, neabejotinai šios ateities kokybė bus nepalyginamai geresnė. Todėl reikia matyti Baltosios knygos sąsajas su realių veiksmų viešosios politikos priemonių deriniu (angl. *policy-mix*) – su **Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano** modernizavimu ir kokybe, **regioninės plėtros** strategijomis, **sumaniosios specializacijos strategijomis (S3)**, **Nacionalinio pažangos plano (NPP)** konceptualumu ir kitų strateginių dokumentų tarpusavio santykiais bei sąveikomis, taip pat su teisinio pamato tobulinimu ir pan. Visos šios strateginio valdymo ir į ateitį orientuotų sprendimų sudedamosios dalys turėtų būti sinchronizuotos ir suderintos įvairiais lygmenimis – politiniu, organizaciniu, finansiniu, technologiniu, metodologiniu, strateginio programavimo ir kt. Visų viešosios politikos priemonių derinio komponentų sąveika sukurtų praktinio

Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo pamatą ir jos pritaikymą prie tolimos ateities didžiųjų tendencijų.

1.1. Lietuvos ateities ekosistema – naujos viešojo valdymo paradigmos taikymo perspektyva

Bendrosios LAE kūrimo ir plėtros prielaidos

LAE formavimo reikmę lemia šiuolaikinės visuomenės istorinės raidos sąlygos ir aplinkybės, kurios apima egzistencines žmonijos problemas, įskaitant planetinio gyvenimo terpę, technologinę pažangą, virtualiųjų pasaulių formavimąsi, daugiakultūres aplinkas, neoklasikines ekonomikos ir visuomeninio sambūvio formas, medijų ir inovacijų visuomenės paradigmų įsivyravimą, dirbtinio intelekto (DI) lemiamas ketvirtosios ir penktosios pramonės revoliucijų perspektyvas bei pasekmes ir daugelį kitų globalizacijos diktuojamų didžiųjų tendencijų. Visa tai formuoja naujo strateginio mąstymo ir veikimo būdo poreikį, todėl dauguma pažangių šalių plėtoja įvairių tipų ir modelių ateities ekosistemas. Tokio tipo sprendimų priėmimo sistemos darosi būtinos, norint palaikyti pasaulinio konkurencingumo tempą. Šiuo metu ši problematika darosi vis svarbesnė Europos Sąjungos (ES) mastu. Vyksta itin spartus europinio masto ateities ekosistemos institucinis formavimasis, kartu vis labiau suvokiant **ateities valdymo** vaidmenį pasauliniame konkurenciniame kontekste.

Dabartinė ir ateities Lietuvos visuomenės specifika persmelkia visus ateities ekosistemos plėtros veiksnio arba neveiksnio aspektus. Kad ateities ekosistema efektyviai veiktų, kiekvienas jos formavimo sprendimas turi būti socialiai ir kultūriškai priimtinas ir pagrįstas, daromas atsižvelgiant į Lietuvai būdingus socialinius, kultūrinius ir ekonominius kontekstinius veiksnis. Sustabarėjusios, rigidiškos, biurokratizuotos struktūros gali pritrūkti ne tik politinės valios atliepti šiuolaikinius iššūkius, bet ir pajėgumų bei intelektualio potencialo.

Išskirtini specifiniai veiksniai yra visuomenėje vyraujančios **vertybės**, socialinio **pasitikėjimo** laipsnis, **institucinės kultūros** pobūdis, **socialiniai ir ekonominiai** veiksniai, pavyzdžiui, Lietuvai būdingas itin aukštas socialinės atskirties laipsnis. Gebėjimas priimti ir adaptuoti gyvenimo pokyčius, dinamiškai keisti kvalifikacinius gebėjimus bei įgūdžius, kultūrinio globalizacijos suvokimo ir vertinimo ypatumai lemia bendrą mentalinį šalies visuomenės būvį ir politines reakcijas į didėjančią pasaulinių pokyčių „spaudimą“.

Taip pat svarbu atsižvelgti į išorinį kontekstą – ateities ekosistemą tiesiogiai veikiančias **didžiąsias tendencijas**, iš kurių šiuo metu aktualiausios šios: kintanti pasaulio saugumo paradigma, klimato kaita, visuotinis skaitmeninis susietumas, iššūkiai demokratinėms vertybėms ir vyriausybėms, pasauliniai demografiniai poslinkiai.

Socialinis ir kultūrinis kontekstas formuoja ateities ekosistemos plėtrą skatinančius arba ribojančius veiksnius (žr. 1 lentelę).

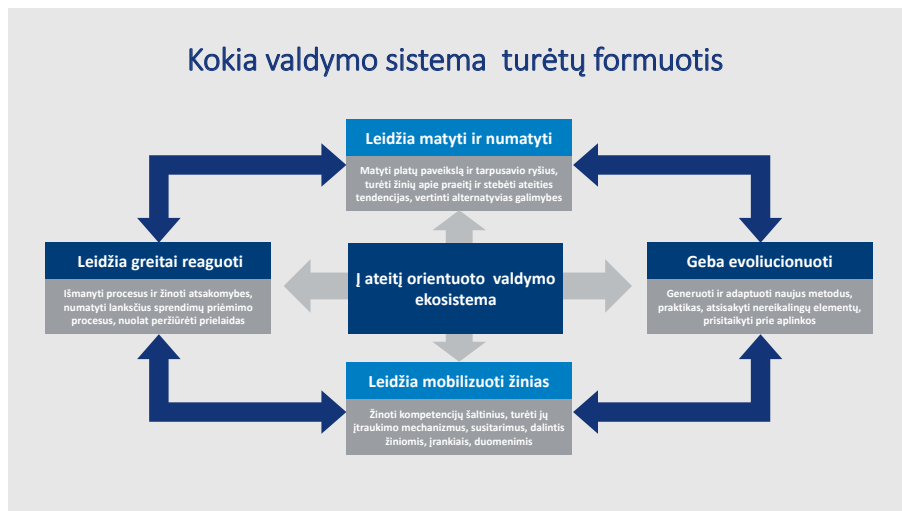
1 lentelė. Lietuvos ateities ekosistemos plėtros veiksniai

Skatinantys veiksniai	Ribojantys veiksniai
<i>Išorinis geopolitinis neapibrėžtumumas</i> gali skatinti ateities ekosistemos plėtrą krašto gynybos ir saugumo srityse, stimuliuoti šių sričių mokslo ir technologijų pažangą; realus geopolitinės padėties grėsmingumas gali tapti svarbia ir visuomenei priimtina, pasitikėjimą skatinančia niša pagrindžiant ateities ekosistemos aktualumą ir vystant šią ekosistemą.	<i>Aukštas socialinės atskirties laipsnis</i> , dėl kurio sudėtinga konsoliduoti visuomenę, ir į ateitį orientuotos politikos tikslai dalies visuomenės vertinami kaip atitinkantys tik elito interesus; sprendžiant šią problemą svarbu įvertinti alternatyvius socioekonominės plėtros modelius, didinančius socialinę įtrauktį pajamų, amžiaus, geografiniu ir kitais pjūviais.
Siekiant vertybiškai priimtinos ateities ekosistemos plėtros ir efektyvios viešosios komunikacijos, svarbu atsižvelgti į bazinius valstybės ir gyventojų išgyvenimo poreikius – visų pirma į <i>strateginę krašto apsaugą</i> ir <i>ekonominės gerovės</i> didinimą.	<i>Žemi socialinio pasitikėjimo rodikliai</i> ir silpnas bendruomeniškumo jausmas rodo, kad socialinė ir kultūrinė aplinka šiuo metu yra gana nepalanki tvariam, pasitikėjimu ir demokratija grindžiamam gyventojų įsitraukimui į viešosios politikos procesus.
Atsižvelgiant į Lietuvai būdingą kultūrinį profilį, palankų vakarietiško struktūrų perėmimui imitaciniu pagrindu, <i>išorinės ES ir kitų tarptautinių organizacijų iniciatyvos</i> plėtoti mokslo rezultatų taikymą priimant politinius sprendimus bei <i>įrodymais grindžiamos politikos skatinimas</i> gali katalizuoti spartesnę LAE kūrimąsi.	<i>Sustabarėjusi institucinė kultūra</i> , kuriai būdingas rizikos vengimas, klaidų netolerancijos ir bausmės kultūra, neatitinka inovatyvios, kūrybiško mąstymo ir iniciatyvumo reikalaujančios ateities ekosistemos poreikių.

Vienas svarbiausių įrankių kuriant palankesnes prielaidas LAE plėtrai, sprendžiant socialinio pasitikėjimo bei pasitikėjimo valstybės institucijomis problemas ir siekiant institucinės kultūros transformacijos yra ilgalaikė **švietimo transformacija, apimanti pasirengimo ateičiai ir ateities raštingumo kompetencijas**, kurios yra tiesiogiai susijusios su naujausių technologijų pažinimu ir naudojimu, inovatyviais mokymo(si) metodais, kūrybiškumo edukacija, dėmesiu didžiųjų tendencijų aktualijoms ir pasaulį potencialiai keičiantiems iššūkiams – klimato kaitai, pasaulinei migracijai, individų bei institucijų atsparumo (angl. *resilience*) lūžiniams pokyčiams (LRSK TS 24/39).

LAE – į ateitį orientuoto viešojo valdymo priemonė

Baltoji knyga, skirta LAE plėtrai, yra atsakas į gyvenimo pokyčius, kurie kyla Lietuvai itin sparčiai kintančioje Europoje ir pasaulyje. LAE poreikį lemia šalies **konkurencingumo, modernizacijos, saugumo (rizikų) ir atsparumo** didinimo reikalavimai globalizacijos gilėjimo sąlygomis. LAE turėtų sukurti ir įgyvendinti naujus politinių sprendimų mechanizmus ir strateginio mąstymo (valdymo) modelius. Tai leistų suformuoti geriausiai Lietuvos interesus atitinkančias strateginės veiklos pozicijas, politinių sprendimų instrumentarijų ir valdymo struktūras Europos ir pasaulio raidos atžvilgiu (1 pav.).



1 pav. Į ateitį orientuoto valdymo ekosistemos ypatumai (pagal Šarmavičienė 2024)

Strateginės paradigmos kaitos priežastys ir prielaidos. Reikia pripažinti, kad šiuo metu šalyje naudojamos strateginės paradigmos remiasi labiau **situacijos aprašymo** metodais, o ne **įžvalgų metodologijomis**, į kurias įtraukiamos ir duomenų analitikos technologijos. Dabartinis strateginis mąstymas neatitinka šiuolaikinio pasaulio realijų logikos ir remiasi dar iš industrinės epochos paveldėta **linijine-hierarchine strateginio mąstymo tradicija**. Ji nedera su pokyčių pasaulio dinamika, trimate sandara ir didėjančiu holistiškumo laipsniu, sukuriančiais neapibrėžtumo ir kaip atsaką jam – judrias daugialypes tvarumą palaikančias aplinkas. Lietuvoje susiduriama su prieštaravimu, kai politiniai sprendimai reikalauja naujų metodų ir kultūros, tačiau sprendimų kokybę lemia tradicijos inercija. Į ateitį orientuotų sprendimų įgyvendinimas turi remtis nauja strategine paradigma, atitinkančia gyvenimo informacijos epochoje principus. Šios strateginės paradigmos esmė – siekti inovatyvių ir efektyvių viešojo valdymo institucijų politinių sprendimų, atsižvelgiant į virtualiųjų pasaulių plėtrą, poveikį ir reikalavimus, remiantis tvarumo ir darnios plėtros požiūriais, metodologijomis ir technologijomis.

Neapibrėžtumo iššūkiai ir ateities ekosistemos perspektyva

Neapibrėžtumas – tai vis labiau ryškėjantis šiuolaikinės realybės bruožas, darantis vis didesnę tiesioginę įtaką visuomenės gyvenimui, ypač – politinių sprendimų kokybei (AtK AVNS 2022; Augustinaitis 2022). Neapibrėžtumas yra informacinės globalizacijos pasekmė, kuri pasireiškia alternatyviomis galimybėmis ir rizika grindžiama pasaulio suvokimo, socialinių ryšių ir egzistencinės aplinkos struktūra, reikalaujančia esminių pokyčių ir kitokių gyvenimo pavidalų. Informacinis pasaulis akumuliuoja **visą žmonijos patirties bei kultūros istorinę erdvę ir laiką į vientisą informacinę konsteliaciją**, kuri suteikia begalinių galimybių kurti įvairius visuomenės raidos ateities scenarijus. Žmogus tampa **proaktyviu** istorijos kūrėju, o ne vien pasyviu istorijos „žaislu“. Tai reiškia, kad išsilavinimas, kūrybingumas, žmogiškojo intelekto įvairiapusis lavinimas bei socialinis kapitalas pradeda lemti sėkmę ir konkurencingumą visose gyvenimo srityse. Iš esmės tai naujų idėjų ir kūrybinių aljansų potencialų kolektyvinis generavimas, nuolat siekiant veiksmingesnių ateities paradigmų formavimo ir naujų gyvenimo modelių konkurencinės pirmenybės. Politiniu požiūriu pasaulinių regionų valstybės ir visuomenės konkuruoja, kuri sėkmingiau iš virtualiojo pasaulio siūlomų galimybių sugeneruos efektyviausią strateginio mąstymo ir veiklos „formulę“.

Faktiškai tai kova dėl **kultūrinio ir technologinio** inovatyvumo. Ši tendencija išreiškiama kaip **inovacijų visuomenės ir inovacijų ekonomikos didžioji tendencija**, kuria vadovaujamasi šiuolaikinės žmonijos raidos etape, siekiant sukurti vis didesnę pridėtinę vertę. Beje, numatomasis valdymas taip pat apibrėžiamas kaip **inovatyvus valdymas**, kai visuomenės ir jos viešojo valdymo veiksmingumas bei konkurencingumas išreiškiami inovacijų mastu, visuotinumu ir kokybe.

Neapibrėžtumas yra didžiausias politinio valdymo „galvos skausmas“, nes inovatyvūs sprendimai visada yra ateities ir pažangos sprendimai, tiksliau ir vaizdingiau – tai sprendimai „iš ateities“, kur vis labiau **nutraukiama ekstra-poliacinė grandinė**, siekiant kuo didesnio kūrybinio šuolio į ateities perspektyvą, atitrūkstant nuo tradicijos inertiškumo. Šią konkurencinę inovacijų kovą šiuo metu lemia jau ne atskiri sektoriai, o visos visuomenės gebėjimas kurti, plėtoti kuo kokybiškesnę kultūrą ir informaciškai integralius švietimo modelius. Faktiškai tai reiškia naujoviškos socialinės-humanitarinės minties suliejimą su technologinio įgyvendinimo pavidalais, moksliniais įrodymais ir estetiniais struktūrinio įgyvendinimo sprendimais. Tai modeliuojamasis mąstymas (angl. *design thinking*), išreiškiantis kokybinį sprendimo unikalumo ir efektyvumo matą.

VUCA samprata

Kaip neapibrėžtumas, apibūdinamas santrumpa VUCA, reiškiasi konkrečiais pavidalais ir kaip reikėtų į tai reaguoti? Šiuolaikinė žmonija vis labiau gyvena gigantiškame informaciniame hipertekste, kuris nuolat keičiasi, juda, kuriame viskas su viskuo susieta, įvairu, netvaru, gilėja chaotiškumo, Brauno judesio tikimybė, nepastovumas, unikalumas. Dėl šių priežasčių mažėja sistemos, tvarkos, linijinio-hierarchinio mąstymo logikos ir stabilios tvarkos vaidmuo, todėl šiandienos politiniai sprendimai, strateginis mąstymas ir teisinių dokumentų rengimas vis labiau orientuojami į galimus neapibrėžtumo veiksnius ir pakitusias tikrovės organizavimo sąlygas. Ir, priešingai nei mechanistinis mąstymas, holizmas bei tvarumo principas atspindi kintančius visuotinius ryšius ir jų tarpusavio sąsajas. Ši logika pagrindžia tvarumą ar darnų vystymąsi, kai konstatuojamas dinamiškas ir hipersusietas visų komponentų ir kontekstų tarpusavio sąryšis, priklausomybė ir harmonija. Visuomenės santykiuose šie pokyčiai išreiškiami kaip socialinė įtrauktis. Ši retorika, pasiekianti Lietuvą pirmiausia iš Europos Komisijos (EK) ar EBPO dokumentų, išreiškia pakitusią

gyvenimo tikrovę, kuri lemia sprendimų „iš ateities“ alternatyvos paiešką ir pagrindimą. Kuo didesnis neapibrėžtumo laipsnis, tuo kompleksiškesnių, unikalėsnių ir strategiškai ryžtingesnių ateities sprendimų jis reikalauja. Tai atspindi ir Seimo AtK įsteigimas, ir Vyriausybės strateginis kursas bei numatomojo (įrodymais grindžiamo) valdymo formavimo politinis kursas.

Rizikos veiksnių įtaka

Sociologas Ulrichas Beckas savo darbuose (pirmiausia veikale „Rizikos visuomenė“) šiandienės naujos moderniosios visuomenės („naujoji modernybė“) ištakas pagrindė kaip didėjančių visokeriopų (technologinių, gamtinių, kultūrinių, geopolitinių, karinių, sveikatos, taršos ir ypač ekonominių, produkcijos) **rizikų sąveikas**. Todėl šiandieniniai strateginiai sprendimai grindžiami įvairialypių rizikų ir galimų krizių vertinimais, modeliavimu ir skaičiavimais, ieškant inovatyvių sprendimų, galinčių užtikrinti **atsparumą ir adekvatų atsaką į tikėtiną ar atsitiktinį ateities poveikį**. Ateities įžvalgos, horizonto skenavimas, silpnųjų signalų ir „laukinių kortų“ nustatymai faktiškai rengia visuomenę neįtikėtiniems ir, svarbiausia, egzistenciškai pavojingiems raidos posūkiams. Kiekvienas jų iš principo yra galimas ir turi katastrofiškų ar itin neigiamų pasekmių tikimybę. Atsižvelgiant į rizikų tikėtinumą, siekiama parengti strateginius sprendimus, kurie atitiktų tikėtiniausius pokyčius. LAE kaip ateities sprendimų „mašina“ didina šalies ir visuomenės atsparumą ir pasirengimą galimiems ateities scenarijams, ieško geriausių sprendimų ir siekia juos įgyvendinti proaktyviai.

Šiuolaikinio pasaulio tikrovę lemia gilėjantis sisteminis susietumas, kompleksiskumas, nestabilumas, neįtikėtinas greitis, nerimas ir visuotinis neapibrėžtumas. Milžiniško greičio ir neapbrėžiamos apimties duomenų realybėje keičiasi pati visuomenių veikimo logika, socialinių mokslininkų įvardijama kaip hipersusietą, chaotišką ir perkaitusį (Eriksen 2016).

Remiantis **chaoso teorija**, šiuolaikinė visuomenė, kaip ir kiekviena „chaotiška“ sistema, yra dinamiška ir itin jautri pradinių sąlygų pokyčiams. Tai reiškia, kad dabartinė sistemos būseną lemia jos ateitis, tačiau dėl daugybės sistemos veikėjų tarpusavio sąsajų, slenkstinių efektų bei grįžtamojo ryšio kilpų sistemos būseną yra labai nestabili ir sunkiai kontroliuojama. Kadangi nedideli pradinių sąlygų skirtumai gali lemti labai skirtingus tokių chaotinių sistemų veikimo rezultatus, ilgalaikės jų elgesio prognozės yra labai sudėtingos (Kohler 2021).

Visos valstybės, egzistuojančios šioje naujoje VUCA tikrovėje, yra veikiamos ne tik vidinės įtampos, bet ir išorinių nekontroliuojamų veiksnių, kylančių iš didžiųjų tendencijų, tokių kaip klimato kaita, geopolitinė įtampa, sparti technologinė pažanga ir kt., veikimo.

Prisitaikant prie hipersusieto pasaulio iššūkių, atnešančių staigių ir itin didelės apimties pokyčių, tradiciniai strateginio planavimo įrankiai nebėra pakankami nei viešajame, nei privačiame sektoriuje. Perkaitusioje tikrovėje neveikia tradicinio strateginio planavimo lūkestis, kad išorinės aplinkybės turi nesikeisti, kol strategija formuojama ir įgyvendinama. Šiandieninis VUCA pasaulis yra radikaliai kitoks, jame pokyčių nuolatos chaotiškai daugėja, jie plečiasi, juos tampa vis sunkiau apibrėžti ir prognozuoti. Būtent todėl svarbu mąstyti apie rizikų suvokimą ir vertinimą, taip pat apie **daugelio galimų ateities variantų aibę** ir jiems rengtis (LRSK TS 23/06).

EBPO teigimu, šiandieninio pasaulio iššūkiai – klimato kaita, automatizacija, senstanti visuomenė, DI plėtra ir kt. – turės sunkiai numatomų pasekmių tiek pasaulio, tiek individo lygmeniu. Kompleksiškos sistemos ir pinklios problemos tapo veikiau norma nei išimtimi. Vis dažniau tampa aišku, jog tokioje aplinkoje pasyviai į pasaulinius iššūkius reaguojanti politika darosi neveiksminga. Laukti, kol ištiks krizė, ir tik tada ieškoti tos situacijos išečių tampa per brangu ir finansine, ir žmogiškųjų išteklių prasme. Kaip parodė COVID-19 ligos pandemija, turime investuoti į numatymą (angl. *anticipation*), t. y. į žinių apie ateitį kūrimą (EBPO 2020a). Ateities raštingumą (angl. *futures literacy*), t. y. gebėjimą ir įgūdį geriau suprasti ateities vaidmenį tame, ką matome ir darome šiandien, UNESCO įvardija svarbiausia XXI amžiaus kompetencija (UNESCO FL; LRSK TS 24/18).

Pinklios problemos rodo, kad linijinio-hierarchinio sprendimų priėmimo modelis puikiai tiko pramoninės (industrinės) visuomenės tikslams ir atspindėjo to meto filosofinius sociologinius naratyvus (pavyzdžiui, pateikiamus sociologo Maxo Weberio darbuose), tačiau jis vis mažiau veiksmingas šiuolaikinės visuomenės sąlygomis. Pinklių problemų sąvoka neturi visiškai tikslaus lietuviško termino ir atspindi problemos sprendimo, veikiamo neapibrėžtumo, dinamikos, daugiakontekstų ryšių, visapusių pokyčių ir modeliavimo mąstymo, aspektus. Svarbiausi **sprendimo priėmimo požymiai**, siekiant suvaldyti neapibrėžtas, daugialypes, kintančias, daugiaprasmes aplinkynes ir jų komunikacinius pavidalus, yra šie:

- ✓ sprendžiama problema visada yra *unikali*;
- ✓ problema yra *daugiasritė*, turi *ne vieną priežastį*, ji sprendžiama *dau-giaskalėje* sistemoje;
- ✓ kiekviena problema *indikuoja rizikų kompleksą*;
- ✓ sprendžiama problema atspindi ją *lydinčių ar nuo jos atsišakančių kitų probleminių situacijų būklę*;
- ✓ problemos sprendimas vis labiau priklauso nuo *kultūrinio konteksto suvokimo, kvalifikacinių ir vertybinių vertinimų*;
- ✓ problemos sprendimas tuo veiksmingesnis, kuo labiau *integruoja kon-tekstinių problemų sprendimus*;
- ✓ klaidingas ar nekompetentingas problemos pagrindimas yra *nesėkmės veiksnys*;
- ✓ problema visada *holistinė* – traktuojama iš kelių skirtingų perspektyvų;
- ✓ problemos turinys yra kartu mokslinis metodologinis, tiriamasis eks-perimentinis, kultūrinis, technologinis, estetiškas (modeliuojamojo mąs-tymo logikos atspindys);
- ✓ problemos sprendimo organizavimas visada yra *hibridinis*;
- ✓ problema *neturi baigtinio sprendimo* – visada vertinama skalėje „ge-riau–blogiau“;
- ✓ problemos sprendimas visada yra *skirtingo kūrybiškumo ir inovatyvu-mo masto*, sukuriančio *skirtingo dydžio pridėtinę vertę*;
- ✓ problema *nėra galutinai išsprendžiama* – jos sprendimas visada turi tobulinimo perspektyvą;
- ✓ daliniai, fragmentiški ar vienkartiniai sprendimai turi *trumpalaikių pasekmių*;
- ✓ problemos sprendimo formos – „*vienas kirtis*“, „*vienas šūvis*“, „*pagrindi-nis siūlas*“ ir pan.

Tik šia kryptimi sprendžiamos problemos įgyja realų santykį su kintan-čia tikrove ir geba ją praktiškai valdyti. Priešingu atveju daugėja „tuščios eigos“, kai sprendimų priėmimas vis labiau biurokratizuojamas, vis labiau „išplaunamas“ konstruktyvus turinys, mažėja efektyvumas ir geometrine progresija didėja sprendimų priėmimo administracinė našta, o sprendimų veiksmingumas ir įgyvendinimo tempas atitinkamai mažėja arba tiesiogiai nepasiekia tikslo.

Patiriant itin greitų pokyčių ir įtampos, strateginių ateities išvalgų (angl. *strategic foresight*) metodika yra efektyvesnė priemonė galimų veiksmų kompleksiskumui ir ateities variantų įvairovei apmąstyti ir tam tikru laipsniu sukontroliuoti, taip pat pasirengti galimiems iššūkiams, didelės apimties socialiniams, ekonominiams, technologiniams ir kitiems lūžiams. Ši metodika taikoma svarstant ir priimant įvairių lygių strateginius sprendimus ir viešajame, ir privačiame, ir nevyriausybiname sektoriuose, taip pat moksle ir kitose srityse (LRSK TS 24/18).

Strategija kaip distopinis mąstymas tiesiogiai išreiškia rizikų augimo reikšmę, mastą ir visapusio valdymo poreikį. Kaip atsakas neapibrėžtumui ir kylančioms rizikoms didėja socialinės raidos distopijų „liūtis“. Tai ir moksliskai (įrodymais ar duomenų analize) grindžiamos išvalgos, individualūs ar kolektyviniai socialinio politinio mąstymo scenarijai, distopijų žanro meno kūriniai – literatūros, kino ar teatro, medijų ir socialinių tinklų produkcija ir, be abejonės, joms priskirtinos valstybinės politinės strategijos, kuriomis atsižvelgiama į galimų rizikų poveikį, atsparumo didinimo galimybes geostrateginiame ar geoekonominiame kontekstuose. Strateginio mąstymo būdas, remiamas rizikų modeliavimo metodais, sietinas su distopinių „standartų“, t. y. tikėtiniausios ateities scenarijų, kūrimu. Distopijos siekia numatyti ir pasirengti nepalankiems ir grėsmingiems visuomenės ar žmonijos raidos scenarijams. Kasdieniu požiūriu toks mąstymas visiškai realus kiekvienoje gyvenimo srityje, pavyzdžiui, grėsmės šaliai dėl nereformuotos švietimo sistemos nuosmukio ar žemės ūkio gamybos poveikio gyventojų sveikatai, darbo rinkos neatitikčių ir pan. Vienos ar kitos distopijos tampa tam tikro visuomenės raidos laikotarpio „standartu“ ar politinio mąstymo ir veikimo norma. Ir nesvarbu, ar tai būtų „didžiosios valstybės“ ideologija, ar visuotinė žmogaus gerovės, teisių ir lygybės hipertrofija, ar Dievo karalystės vizija. Distopijos – šiuolaikinio socialinio mąstymo strateginės „technologijos“ – nuo socialinio konstruktyvizmo link sociotechnologinių inovacijų skaitmeninėje erdvėje.

Atitiktis didžiosioms tendencijoms

Šis nepaprastai judrus, besikeičiantis ir neapibrėžtas pasaulis sukuria vadinamąsias didžiąsias tendencijas – svarbiausias globaliosios raidos kryptis, kurios išreiškia didžiąsias žmonijos pokyčių kryptis ir parodo ateities siekinių „madas“. Čia kyla esminis klausimas, kaip civilizaciniu požiūriu pasiekti ar vyti šiuos siekinius, o geriausiu atveju – ir juos kurti bei brėžti strateginius

ateities kontūrus. Reikia spręsti klausimus, kaip politiškai valdyti savo visuomenių ir regionų kompleksiskumą, kad nuo tų tendencijų ne tik nebūtų atsiliekiama, bet kad būtų pasiekiami naujų kokybinių pokyčių, kurie lemtų inovacijų proveržį, išvengtų naujas didžiąsias tendencijas ar esmingai modifikuotų esamas.

Lietuva savo dabartiniame politinio valdymo sistemos būvyje nėra pasiekusi reikšmingesnio strateginio santykio su pasaulio neapibrėžtumu nustatymo mato. Tai reiškia nepakankamai adekvatų santykį su ateities formuojama realybe, kai dabarties vertinimas ir politiniai sprendimai nespėja riedėti pašėlusiai į ateitį lekiančių didžiųjų tendencijų siekinių bėgiais. Bendruoju atveju viešojo valdymo praktikoje jau vartojama naujoji strateginė terminija, bet dar nenustatomas brandus praktinis santykis su strategine tikrove, apimančia hiperjunglius ir tarpusavyje susietus holistinius daugiapakopių aplinkų ryšius. Tokios neatitikties rezultatas – šalies politiniai sprendimai dažnai skamba deklaratyviai, retoriškai ir netikroviškai, labiau primena raginimus ar neįgyvendinamus lūkesčius, kai atrodo, kad trūksta visko – nuo kultūros ar išsilavinimo iki išteklių ar sveiko proto (realybės valdymo). Tai apima ir bendrą šalies strategiją, ir visus be išimties viešosios politikos sektorius, todėl būtinos tokios kaip LAE inovacinio mąstymo ekosistemos, kurios pačiu veiksmingiausiu būdu reaguotų į neapibrėžtumo spaudimą. Faktiškai visa Vyriausybės veikla turėtų koncentruotis į inovatyvius sprendimus kaip ateities sėkmės formulę kūrimą ir įgyvendinimą, siekiant neatsilikti šiame pasauliniame konkurencijos katile, išlaikant savo kultūrinę tradiciją ir siekiamos gyvenimo kokybės pagreitį. Dabartinis *status quo* galbūt ir patenkinamas, tačiau geopolitiniu ar geoekonominiu požiūriu visai neaišku, kaip viskas pasisuks artimiausiu metu niekaip neprognozuojamame pasaulio informaciniame ir technologiniame lauke.

Turint omenyje daugybę projektuojamų ateities trajektorijų, LAE sutelktų intelektualinį ir profesinį potencialą kurti galimus politinius Lietuvos atsakus į ateities iššūkius. Reikia konstatuoti, kad LAE neturėtų likti autonomiškų vertikalų arba sektorialių politikų, pravardžiuojamų „siloso bokštais“. Be abejo, pagal pokyčių kontekstus gali likti tam tikras proveržio ar išskirtinės kompetencijos krypties išskyrimas, bet šios kryptys forsuojamos bendros strateginės koncepcijos kontekste. Taigi kiekvienas šakinis sektorius turėtų spręsti klausimą, kaip atsakyti į stiprėjančią VUCA poveikį, ieškant optimalaus ir maksimaliai į ateitį orientuoto sprendimo ar jo modelio.

1.2. Lietuvos ateities ekosistema ir numatomasis inovatyvus viešasis valdymas

Numatomasis inovatyvus viešasis valdymas – naujos strateginio mąstymo ir į ateitį orientuotų politinių sprendimų paradigmos įgyvendinimo šerdis. Tai į **ateitį orientuotos politinių sprendimų kultūros** suformavimas. Čia susiduriame su fundamentinio viešojo valdymo sistemos ir kultūros posūkio dilema. Galime šį valdymą vadinti bet koku kitu šiuo metu madingu moksliniu terminu – esmė lieka ta pati: bet kuris šiuolaikinio valdymo sprendimas, pirma, yra daugiapakopis ar daugialygis, t. y. susietas vertikaliai ir horizontaliai (kaip holistinio ir tvaraus tikrovės suvokimo išraiška) su kitais veikėjais ir platformomis, ir, antra, dabarties aktualija sprendžiama iš galimai toliausios realiai mąstomos ateities perspektyvos, t. y. numatoma pasitelkiant ir duomenų analitiką, ir ekspertinius tyrimus, ir kultūrą bei aukščiausią įmanomą sprendžiančiųjų kvalifikaciją. Trečia, reikia konstatuoti šiuolaikinio pasaulio hiperjunglumą ar hipersusietumą, kurio principai išreiškiami kaip holizmas, o praktinis veikimas – kaip tvarioji plėtra arba kitaip darnus vystymasis.

Ir AtK veikloje, ir aštuonioliktosios, ir devynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programose, ir Strategijoje „Lietuva 2050“ viešojo valdymo klausimams ir viešojo valdymo pertvarkai skiriamas didžiulis dėmesys. Viešojo valdymo veiksmingumas – tai sąlyga, kuri lemia išgyvenimą turbulentiškoje globalizacijos aplinkoje, užtikrinančioje socialinę ir ekonominę plėtrą, visuomenės gerovę ir klestėjimą. Nuo valstybės valdymo efektyvumo priklauso ir tokie pamatiniai veiksniai kaip piliečių pasitikėjimas, privačių ir viešųjų interesų dermė, regioninės plėtros sėkmė ir daugelio šiuo metu gyvybiškai aktualių klausimų, pradedant demografijos problematikos Gordijaus mazgu ir baigiant skaitmeninio suverenumo įgyvendinimu, švietimu ar kritinių technologijų plėtra, sprendimai.

Valstybės valdymo tobulinimas turi daugybę tarpusavyje susietų dėmenų ir aspektų. Jų supratimas, vertinimas ir praktinis taikymas – labai sudėtingas uždavinys. Akivaizdu viena – keičiantis pasaulio raidos logikai, turi keistis ir viešojo valdymo pavidalai. Viešasis valdymas turi ne tik atitikti kintančios tikrovės realijas, bet ir gebėti jas kurti, inovuoti ir suteikti kuo didesnę **pri-dėtinę vertę** šaliai ir visuomenei. Viena iš esminių valstybės valdymo kaitos ypatybių – kas kartą vis labiau prie kasdienės praktikos artėjantis santykis

su ateitimi. Tai – anaip tol ne utopinio mąstymo įsigalėjimas ar primetimas iš šalies. Tebevykstantis skaitmeninio pasaulio (iš)sprogimas stiprėja nestodamas, keisdamas viską pakeliui kaip nevaldoma cunamio banga. Informacinio pasaulio struktūroje išnyksta tradicinis laiko ir erdvės santykis, o ateitis, kaip kažkada fantastiniuose kūriniuose, pradeda suktis kilpomis, tartum ateities projekcijos koduotų dabartį ir keičia galimas sprendimų pasekmes. Tai nuolat didina mūsų gyvenimo neapibrėžtumą ir kompleksiskumą, tokio- mis sąlygomis priimami valstybės valdymo sprendimai. Būtent dėl didėjančio gyvenimo neapibrėžtumo kylantys valdymo pajėgumai yra grindžiami **ateities dėmens** taikymo visose valstybės valdymo grandyse ir procesuose veiksmingumu.

AtK labai gerai supranta valstybės valdymo ateities strateginę reikšmę ir visomis išgalėmis mėgina spartinti pasirengimą neišvengiamiems kardinaliems pokyčiams. Dėl to buriama aukščiausios kvalifikacijos ekspertiniai pajėgumai, pasitelkiama akademinė bendruomenė, vienijamos valstybės valdymo institucijos bei politinės ir pilietinės organizacijos. Atlikti darbai – tik „pirmosios kregždės“ vykdomų ateities analitinių darbų voroje. Valstybės valdymas aktualinamas kaip prioritetinė problema ir ašinis kelrodis. Valstybės valdymo klausimas tampa dar svarbesnis šiuo metu, kai vyksta politinė diskusija dėl valstybės tarnybos pertvarkos ir jos įtakos viso viešojo valdymo pertvarkai.

Lietuvos viešojo valdymo sistemoje numatomojo arba įrodymais grindžiamo valdymo (administravimo prasme) tobulinimo akcentas turėtų būti ateities ekosistemos, „gaminančios“ ateities scenarijus ir jų taikymo praktinę patirtį (angl. *know how*) lietuviškajame kontekste, formavimo koncepcija, kuri jau dabar reikalauja valdymo kultūros, kvalifikacijos ir gebėjimų esmingai ir veiksmingai persitvarkyti į „šulio į ateitį“ paradigmą. Praktiniu požiūriu tai – biurokratinių procesų sąnaudų dalies mažinimas kvalifikuotų sprendimų efektyvumo didinimo sąskaita.

EBPO argumentuoja, kad šiandieninis greitai kintantis, kompleksiškas, sunkiai apibrėžiamas pasaulis reikalauja kitokios viešojo valdymo prieigos – nukreiptos į ateitį, proaktyvios, o ne reaktyvios, pasyvios (EBPO 2020a). Tai yra numatomasis valdymas, kurio svarbi nuostata – supratimas, kad yra galima ne viena, o kelios tikėtinos, pageidaujamos ateitys, kurioms turime būti pasirengę, ir kad spręsdami šiandienos problemas taip pat turime galvoti ir apie ilgalaikę ateities perspektyvą bei įžvalginės kultūros diegimą į viešąjį

valdymą. Šis procesas kol kas yra labai ribotas. 2020 m. Seime sukurtas AtK, Strateginio valdymo įstatyme įteisintas ateities vertinimo principas, Strateginio valdymo metodikoje numatytas alternatyvių scenarijų rengimas kaip vienas iš strateginio planavimo dokumentų rengimo etapų. Telkiami tam tikri analitiniai pajėgumai Seimo kanceliarijoje, Vyriausybėje, STRATA, Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje. Pirmą kartą remiantis ateities išvalgomis parengta valstybės pažangos strategija – Strategija „Lietuva 2050“. Tačiau ateities išvalgų paklausa Lietuvoje kol kas dar tik formuojasi, formaliai jos susietos tik su strateginio planavimo dokumentų rengimu, o ne kasdiene numatomąjo valdymo veikla (LRSK TS 23/06).

Ateities išvalgas EBPO ekspertai siūlo integruoti ir į kitus svarbiausius viešosios politikos koordinavimo procesus, ne vien į strateginį valdymą – t. y. į teisėkūrą, biudžeto formavimą, ir tuo tikslu galvoti apie ateities išvalgų gebėjimų stiprinimą viešajame sektoriuje (EBPO 2021a). Lietuvos strateginio planavimo sistema per du dešimtmečius jau yra gerai institucionalizuota, tačiau ekspertų vertinama kaip vis dar labai sudėtinga, formalistinė, joje mažoka vietos šiuolaikiniam strateginiam mąstymui. Nemažai dėmesio viešąjo valdymo srityje pastaraisiais metais skiriama įrodymais grindžiamam valdymui ir efektyvumo didinimui, tačiau vis dar stokojama inovacijų, jų diegimas susiduria su tam tikrais barjeriais, nepakankamas visuomenės ir suinteresuotųjų šalių įtraukimas. Be to, norint institucionalizuoti numatomąjį valdymą, būtina atsižvelgti ir į platesnį sociokultūrinį ir politinės sistemos veikimo kontekstą. Bendrai šalies politinė ir administracinė kultūra apibūdinama kaip legalistinė, valstybės tarnybai būdingas taisyklių laikymasis, rizikos vengimas, perteklinis reguliavimas, o ne inovacinė veikla. Tad siekiant, kad valdymas būtų labiau orientuotas į ateitį, nepakanka vien sukurti reikiamus procesus, struktūras ir apmokyti žmones. Reikalingas kokybinis sisteminis viešojo valdymo pokytis, apimantis **nusistovėjusios kultūros ir elgsenos keitimą**, o tai yra gerokai sunkiau pasiekiami dalykai (LRSK TS 23/06).

Šiandieniniame kompleksinių iššūkių, neapibrėžtumo ir sparčios kaitos pasaulyje reaktyvios valdymo praktikos dažnai pasirodo neefektyvios. Kaip parodė pastarojo dešimtmečio įvykiai – 2008–2009 m. finansų krizė, COVID-19 ligos pandemija, Rusijos karas prieš Ukrainą – daugelis vyriausybių jiems nebuvo pasirengę. Be to, iššūkiai, su kuriais susiduriama, yra sudėtingi, kompleksiški (pradedant klimato kaita ir baigiant pasaulio demografišomis tendencijomis), jiems spręsti nepakanka vieno kurio nors sektoriaus

pastangų. Radikalios ateities technologijos kvantinės kompiuterijos, robotikos ir DI, biomedicinos ir kitose srityse sparčiai keičia realybę, nuo kurios teisinis reguliavimas neretai atsilieka. Ekspertų teigimu, vyriausybės ne tik turėtų išvystyti numatomojo valdymo gebėjimus, t. y. integruoti ateities išvalgų metodus į viešosios politikos formavimo procesus, bet kartu ir išplėtoti visapusiškus gebėjimus kurti naujoves arba inovatyvias praktikas, produktus, procesus, kurie padėtų žengti į nepažintas erdves ir suteiktų įrankius joms valdyti (Tönurist, Hanson 2020).

LAE kaip konkurencijos ir pažangos prielaida

Ateities ekosistemos yra naujos strateginio valdymo paradigmos praktinio veikimo įrankis. Jų plėtotės mastas gali būti skirtingas ir priklauso nuo daugelio veiksnių, pavyzdžiui, politinės valios, finansavimo, žmogiškųjų išteklių potencialo, vadybinių gebėjimų ir kt.

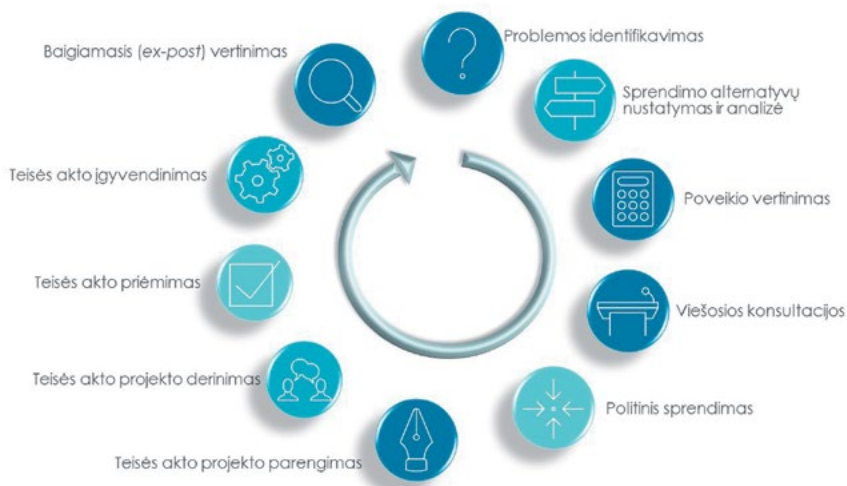
Ateities ekosistema nėra vien kelios pavienės įstaigos, valdžios struktūros aprūpinančios išvalgų, statistine ar prognostine informacija. Ateities ekosistema turi savo filosofiją, kuri veikia ir valdžios, ir visuomenės, ir verslo, ir mokslo savivokos bei veikimo būdą. Iš esmės tai – holistinio, visaapimančio, kolektyvinio pozityvaus ir pažangaus mąstymo ir veikimo nuostata, apimanči, nors ir skirtingu mastu, visos visuomenės sąmonę ir ryšius europiniu bei pasauliniu pjūviu gyvenimo gerovės, technologijų ir socialinės raidos aspektais. Tai reiškia, kad ateities ekosistema nuolat orientuojama į pažangesnę ir kokybiškesnę ateitį, gilesnius visuomeninius ryšius, apimančius pagrindinius komunikacinio proceso veikėjus, tokius kaip **keturlypė spiralė** (*quadruple helix*) – **valdžia, pilietinė visuomenė, verslas, akademija**, ir jungianti juos visus ekosisteminiam kontekste. Tai kartu ir **komunikacijos** būdas, ir **valdymo stilius**, ir **politinių sprendimų priėmimo modelis**, kur bendrai mąstoma, tariamasi, diskutuojama, priimami sprendimai atsižvelgiant į pilietinės visuomenės nuomonę ir prioritetus ar išsiaiškinant jos preferencijas technologiniais būdais (pavyzdžiui, **minios patalkos** (angl. *crowdsourcing*) priemonėmis). Taip gilinami demokratiniai procesai ir valstybės savivokos branda, todėl ateities ekosistema turi tapti nauju kultūriniu sluoksniu ir pati formuoti pažangius ateities formavimo ir strateginio veikimo pavidalus, konkuruoti pasauliniu mastu ir skatinti inovacijų plėtrą. Šiuo požiūriu LAE, kaip naujos strateginio valdymo paradigmos praktinio įgyvendinimo stuburas, esmingai prisidėtų prie šalies išgyvenimo ir konkurencingumo stiprinimo.

Konkurencingumo požiūriu LAE atspindi šalies inovacinio potencialo strateginį įprasminimą – sukuria prielaidas formuoti išskirtinę valstybės kompetenciją pasaulinėje konkurencinėje aplinkoje.

LAE ir teisėkūros tobulinimas – naujos viešojo valdymo paradigmos taikymo perspektyva

LAE kaip naujus visuomenės pokyčius išreiškiančios strateginio valdymo paradigmos taikymo priemonė tiesiogiai veikia teisėkūros procesus, modelį ir kokybę. Šiandienos reikalavimas kurti kokybiškus teisės aktus ir lėtinti „teisėkūros malūnus“ yra vienas iš svarbiausių šalies strateginių uždavinių. Malūnai, kaip rodo literatūrinė tradicija, asocijuojami su tuščiais, beprasimiais, iliuziniais ir neefektyviais veiksmais. Teisėkūros ypatumai yra istorinio laikotarpio ir mąstymo brandos klausimas, mažai priklausantis nuo atskiro žmogaus valios. Faktiškai teisėkūros modelis veikia priklausomai nuo tikslo suvokimo brandos, pažangumo ir etinio potencialo. Šiandien remiamės formalia, neturinčia apibrėžto vertybinio ar dalykinio turinio teisėkūros proceso schema (žr. 2 pav.), kurios pirmieji keturi komponentai yra tiesiogiai susieti su mąstymo kultūros, kvalifikacijos ir strateginio mąstymo veiksniais. Turint omenyje šiandieninės viešojo valdymo sistemos konservatyvumą, nelankstumą, biurokratinę fragmentaciją, linijinio mąstymo inerciją ir apskritai atgyvenusį veikimo modelį, nėra pagrindo tikėtis, kad teisiniai sprendimai bus efektyvūs ir pažangūs. Ketvirtasis schemas teisėkūros proceso komponentas – viešosios konsultacijos – nėra pakankamai veiksmingas, nesuteikia kokybiško naujų reiškinių teisinio įprasminimo, nepajėgia įveikti kasdieninio dabarties būklės suvokimo inercijos. Norint siekti teisėkūros atitikties šiuolaikiniams viešojo valdymo reikalavimams būtina aktualizuoti teisėkūros strateginę (arba ateities) dimensiją. LAE naudojimas tobulinant teisėkūros procesus leistų tiesiogiai sieti įstatymų leidybos veiklą su socialinio, technologinio, kultūrinio, ekonominio vystymosi ateities kontekstais ir pačios ateities ekosistemos įprasminimu, jos prognostiniu poveikiu kuriant struktūriškai pažangius ir efektyvius įstatymus. Taigi per LAE aktualizuojama strateginė teisėkūros perspektyva leistų priartinti formaliąją teisėkūrą, atspindinčią formalųjį viešąjį valdymą, prie kintančios realybės ir šiuolaikinių pažangos kriterijų, kuriuos atspindi didžiosios visuomenės pasaulinės raidos kryptys, ir pritaikyti ją įgyvendinant specifinius šalies strateginius tikslus.

Atviras ir įrodymais grįstas teisėkūros procesas



2 pav. Atviras ir įrodymais grindžiamas teisėkūros procesas (prieiga internete: <https://lrv.lt/lt/apie-vyriausybe/geresnis-reglamentavimas/teisekuros-procesas>)

Sumaniosios specializacijos strategija – naujos paradigmos įgyvendinimo priemonė

Vienu iš pamatinių globalizacijos apibrėžimų **globalizacija apibūdinama kaip visų lygmenų regioninių struktūrų sąveika ir konkurencija pasauliniu mastu**. Šiuo požiūriu regionai, nepaisant jų dydžio – nuo vietinių (pavyzdžiui, seniūnija, savivaldybė) iki pasaulinių (ES, Jungtinės Amerikos Valstijos, Kinija ir kt.), yra vienijami informacinės erdvės ir formuoja sudėtingus ir įvairialypius trimačius santykius.

Braižant ateities ekosistemos kontūrus, neišvengiamai kyla klausimų, nuo ko pradėti šalies ateities ekosistemos formavimą, kokie teisiniai pokyčiai būtini, kad būtų galima realiai įgyvendinti ateities ekosistemą ir pritaikyti ją prie Lietuvos sąlygų, rasti optimalius conceptualius, organizacinius, funkcinius, žmogiškųjų išteklių sprendimus. Kaip viena iš ašinių (angl. *hub* – centrinis mazgas, stebulė) ateities ekosistemos įgyvendinimo organizavimo priemonių turėtų būti sukurtas šiuolaikiškai veikiantis **sumaniosios specializacijos strategijos**, arba **S3**, veikimo mechanizmas. Sumaniosios specializacijos strategija reiškia daugiapakopį tinklinį darinį, kuriuo, atsižvelgiant į aibę veiksnių, tokių kaip tradicijos, kultūra, paveldas, ištekliai, darbo ir gyvenimo būdas,

žmogiškųjų išteklių būklė, gyventojų pasirinkimai ir t. t., modeliuojami nauji regionų plėtros iššūkiai. Vadovaujantis sumaniosios specializacijos strategija, skaitmeninamos visos regiono gyvenimo ir paveldo (kultūrinio, gamtinio, ekonominio ir kt.) sritys ir kartu sukuriamos sumaniojo valdymo prielaidos, naudojant naujausias technologijas, kuriomis užtikrinamas visapusišs sąveikumas, platus DI priemonių taikymas ir įvairių regioninių struktūrų „skaitmeninio dvynio“ modeliavimo galimybės, siekiant nuolat didinti konkurencingumą pasauliniu lygmeniu. Tai nuolat stebima ir pagal duomenų analizės rezultatus koreguojama daugiapakopė ir dinamiška sistema, jungianti sumaniojo valdymo elementus, didinanti socialinio kapitalo ir inovacijų potencialą, kurianti darbo vietas ir svarbiausia – reaguojanti į pokyčius ir naujas technologines ar modernizacijos kryptis, leidžiančias operatyviai kurti inovacijas ir didinti konkurencinį potencialą. Tokiu būdu **sumaniosios specializacijos strategija tampa jungiamąja viešosios politikos įgyvendinimo ir realių bendruomenių ar regionų poreikių grandimi. Todėl sumaniosios specializacijos strategijos įgyvendinimas yra būdas dabarties linijinių-hierarchinių viešojo valdymo modelį transformuoti į numatomojo valdymo modelį**, kuris grindžiamas duomenimis, analize, išvalgomis, horizontaliais ryšiais ir dinamiškomis strategijomis, paremtomis žinojimu ir technologijomis (Augustinaitis 2017, p. 23–31; Augustinaitis, *et al.* 2022; Carayannis, Grigoroudis 2016).

Atkreiptinas dėmesys, kad dabar egzistuojančioje sumaniosios specializacijos strategijoje koordinavimo, įgyvendinimo ir valdymo schemeje neįteisintas pats regionų sumaniosios specializacijos strategijos principas, paliekant tik valdymo (strateginį), koordinavimo bei įgyvendinimo ir ekspertinį lygmenis. Regionų sumaniosios specializacijos strategija nenumatyta ir koncepcijos rengimo bei įgyvendinimo institucinės sistemos sandaroje (LRV MTEPI 2022, 48–57 p.). Be sumaniosios specializacijos strategijos supratimo, kurį pasiekus jau galima praktiškai reaguoti į realias didžiųjų tendencijų įtakas visuomenės raidai, vargu ar įmanoma kalbėti apie Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimą ir juo labiau numatomojo valdymo diegimo galimybę.

LAE ir nacionaliniai interesai

Kita ateities ekosistemos reikmė yra susieta su **strateginiu nacionalinių interesų formulavimu ir įgyvendinimu** hipersusietame ir neapibrėžtumo vyraujamame pasaulyje. Nacionalinių interesų pagrindimas, gryninimas, tobulinimas – viena iš gyvybiškai svarbiausių valstybės gyvenimo, veikimo ir

plėtos sąlygų. Visavertis nacionalinių interesų (įskaitant tokius veiksnius kaip ekonominis konkurencingumas, socialinis modelis, kultūriniai santykiai, diskusijos ir iniciatyvos ir kt.) suvokimas ir politinis bei strateginis greitėjančių pokyčių pasaulyje įprasminimas – nacionalinio lygmens uždavinys, kuriam atlikti turi būti sutelktas visas intelektualinis šalies potencialas, apiman-
tis ir mokslo institucijas, ir specializuotus analitinius centrus. Be reikiamo ekspertinio palaikymo, duomenų analizės ir specialių metodologijų, rodan-
čių pasaulinių pokyčių įtaką, be dvejopos paskirties bei kritinių technologijų vertinimo ir kitų didžiųjų tendencijų perteikimo bei specifinio pritaikymo Lietuvos visuomenės raidos ir klestėjimo postūmiui, nacionalinių interesų pagrindimas ir strategavimas nepajėgs deramai užtikrinti šalies raidos stra-
teginės atitikties pasauliniams pokyčių vektoriams.

LAE ir Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimas

Strategija „Lietuva 2050“ yra naujausia šalies strategija, savo paskirtimi ir turiniu artėjanti prie Didžiosios strategijos sampratos. Jos esminis požymis – įžvalginio pobūdžio metodologijos taikymas maksimaliam strateginio numa-
tymo laikotarpiui – 30-iai metų. Numatyti tokios trukmės tikslus ir juo labiau juos sukonkretinti nėra įmanoma, todėl atsiremama į tokį abstrakcijos ir valstybės siekinių laipsnį, kai įgyvendinimo pavidalai ne visada numanomi. Šiuo požiūriu LAE tampa būtina priemone, kuri, priimant toliausiai ateityje „matomas“ realias politinių sprendimų alternatyvas, **turėtų padėti nukreipti Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo (strateginius) žingsnius.** Be LAE analitinių įžvalgų politinio įgalinimo mechanizmo ir nuolatinio jo efektyvumo didinimo vargu ar įmanomas realus Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimas. Nepertvarkius ir nemodernizavus LAE, Strategijos „Lietuva 2050“ vaidmuo Lietuvos pažangai neišvengiamai mažės, nes nepalaikoma, nestebima ir ope-
ratyviai nekoreguojama ateities vizija greitai tampa plakatine deklaracija, kurios nuostatos neturi tiesioginio ryšio su gyvenimu. Tai palies ir Strategijos „Lietuva 2050“ koreliaciją su **nacionalinio saugumo, užsienio politikos ir kitomis viešosiomis politikos sritimis.**

Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimas, pasitelkiant LAE analitinį apa-
ratą, įmanomas ją priartinant prie **Didžiosios strategijos sampratos**, mo-
deliavimo ir panaudojimo būdo. Anot Kristinos Baubinitės, „Didžioji stra-
tegija – tai tikslingas ir kryptingas visų prieinamų galios ir įtakos priemonių naudojimas, siekiant tautos, valstybės ar jų grupės išlikimo ir saugumo. Tai

ilgalaikė strategija, dažniausiai implikuojanti globalius valstybės interesus ir siekį dalyvauti globaliuose politikos procesuose. Savo forma, struktūra ir turiniu nuo kitų strategijų ji skiriasi tam tikru „totalumo“ aspektu. Didžiosios strategijos paskirtis – koordinuoti ir kreipti visus tautos ar tautų grupės išteklius, siekiant ilgalaikių tikslų, kuriuos apibrėžia fundamentalūs politiniai sprendimai” (Baubinaitė 2011, p. 135). „Šiuolaikinės Didžiosios strategijos tikslai nesiskiria nuo vadinamosiose tradicinėse didžiosiose strategijose postuluotų tikslų – tai **valstybės saugumas ir visapusiška plėtra**. XXI a. Didžiojoje strategijoje valstybės „įsitvirtinimo po saule“ sąvoką siūlytina keisti „įsitinklinimo“ koncepcija, kuri reikštų valstybės pastangą išnaudoti globalios **tinklo valstybės** teikiamas galimybes nacionalinės plėtros tikslais” (Ten pat, p. 133). Šiuo požiūriu LAE branda turėtų būti vertinama tiek, kiek siektų suformuoti, palaikyti ir plėtoti visavertę Lietuvos Didžiąją strategiją.

LAE kūrimo uždavinys yra tiesioginis strateginis atsakas į didėjančio neapibrėžtumo iššūkius. Tai yra pagrindinis įrankis plačiąja šio žodžio prasme, įgalinantis įgyvendinti pokyčius vis labiau įskaitmeninamo gyvenimo aplinkose. Viešojo valdymo požiūriu ateities ekosistemos tobulinimas ir integracija į viešojo valdymo struktūras sukuria kompensacinį mechanizmą stiprėjančioms VUCA aplinkoms visose gyvenimo srityse.

Strateginio valdymo įstatymo santykis su LAE plėtra

LAE įstatymų bazės tobulinimas tiesiogiai sietinas su AtK, kuris suformulavo ir pagrindė į ateitį orientuotų politinių sprendimų reikmę bei inicijavo pirmąsias Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymo korekcijas, veikla. Svarbiausias įstatymų pokytis – ateities vertinimas kaip normatyvinis strateginio valdymo sistemos principas, papildantis strateginį valdymą ateities įžvalgų rezultatais. Įstatyme nustatytos strateginio valdymo sistemos institucijos yra įpareigosotos atsižvelgti į šį principą. Tai yra komplementarumu (papildomumu) paremtas principas, kuris iš esmės nekeičia strateginio valdymo modelio ar paradigmos, bet papildo jį ateities įžvalgų elementais.

Įstatymo santykis su LAE plėtra yra ribotas, nes apibrėžia tik formalią strateginio valdymo hierarchiją, neparemtą į ateitį orientuotų sprendimų priėmimo procesais ir sąveikomis. Neįtvirtintas prioritetas ateities dėmens vaidmuo strateginio valdymo bendrojoje struktūroje; ateities vertinimas nesusijamas su ateities ekosistemos plėtra ir apsiriboja tik ateities įžvalgų taikymu vertinant ateities galimybes, paliekant nuošalyje kitas analitines ekspertines

technologijas ir metodologijas. Ateities išvalgos Lietuvoje kol kas specifiskai yra susietos su strateginio planavimo dokumentų rengimu, tai nustatyta Strateginio valdymo įstatymo (LRSVĮ) 4, 14, 15, 16 straipsniuose ir papildyta Strateginio valdymo metodikoje (LRV SVM 2021): įstatyme įtvirtintas ateities vertinimo principas, metodikoje numatytas alternatyvių scenarijų rengimas kaip vienas iš strateginio planavimo dokumentų rengimo etapų. Tačiau su teisėkūros, biudžeto formavimo procesais, konceptualių NPP vertinimu ir atitikties pasaulinių pokyčių įtakai, konkurencingumo ar atsparumo didinimu ateities išvalgos nėra tiesiogiai susietos ir labiau atspindi linijinio planavimo metodikas.

Ateities vertinimo požiūriu trūksta tikslesnio mokslo, verslo ir pilietinės visuomenės organizacijų įtraukties įvardijimo bei labiau įprasmino įteisinimo mechanizmo, neapsiribojančio vien asignavimų valdytojų dalyvavimo galimybe. Numatytas vienintelis ateities išvalgų strateginiam valdymui teikėjas (šiuo laikotarpiu ir monopolininkas) – STRATA. Strateginio valdymo įstatyme ateities vertinimo principas reiškia, jog „strateginis valdymas turi būti grindžiamas ateities išvalgomis, tai yra rengiant planavimo dokumentus turi būti sistemiškai ir kompleksiškai nagrinėjamos ir vertinamos įvairios ateities galimybės ir jų įtaka Lietuvai Europos ir pasaulio pokyčių kontekste, o vertinimo rezultatai kartu su planavimo dokumentais pateikiami juos tvirtinantiems strateginio valdymo sistemos dalyviams. Strateginiai tikslai turi būti formuluojami vertinant valstybės pažangos scenarijų įtaką Lietuvai ir atskiroms valstybės veiklos sritims“ (LRSVĮ 4 str. 8 p.).

Strateginio valdymo įstatyme taip pat numatyta, kad rengiant Valstybės pažangos strategiją ateities išvalgų rengimą ir aplinkos analizės atlikimą organizuoja Vyriausybės strateginės analizės centras (LRSVĮ 14 str.), o rengiant nacionalines darbotvarkes tą patį, bet, akivaizdu, kitu tikslu daro nacionalinių darbotvarkių koordinatoriai (LRSVĮ 15 str.). Tačiau konstatuotina, kad pats įstatymas pagal savo esmę ir turinį, panašu, labiau orientuotas į strateginio planavimo nei į strateginio valdymo sistemą ar strateginio mąstymo procesus, juo labiau – į išplėtotą ateities išvalgų ekosistemą. Vis dėlto, projektuojant LAE, prasminga atsispirti nuo įstatyme išvardytų strateginio valdymo sistemos dalyvių, numatant konkrečius jų vaidmenis į ateitį orientuotų sprendimų priėmimo organizavimo struktūroje.

Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatyme numatyti šie strateginio valdymo sistemos dalyviai (LRSVĮ 3 str. 17 p.):

- 1) Lietuvos Respublikos Seimas;
- 2) Lietuvos Respublikos Vyriausybė;
- 3) įstaigos, kurių vadovai yra valstybės biudžeto asignavimų valdytojai, ir joms pavaldžios biudžetinės įstaigos;
- 4) Nacionalinė regioninės plėtros taryba;
- 5) regionų plėtros tarybos;
- 6) savivaldybių tarybos;
- 7) įstaigos, kurių vadovai yra savivaldybių biudžetų asignavimų valdytojai, ir kitos savivaldybių tarybų įsteigtos biudžetinės įstaigos;
- 8) viešosios įstaigos, atliekančios įstatyme nurodytas funkcijas³;
- 9) Valstybės pažangos taryba;
- 10) Vyriausybės strateginės analizės centras;
- 11) Teisėjų taryba;
- 12) nacionalinės plėtros įstaigos⁴;
- 13) juridiniai asmenys ar organizacijos, neturinčios juridinio asmens statuso, jų padaliniai ir fiziniai asmenys, vykdančios pažangos priemones įgyvendinti skirtus projektus ir (arba) tęstinės veiklos priemones.

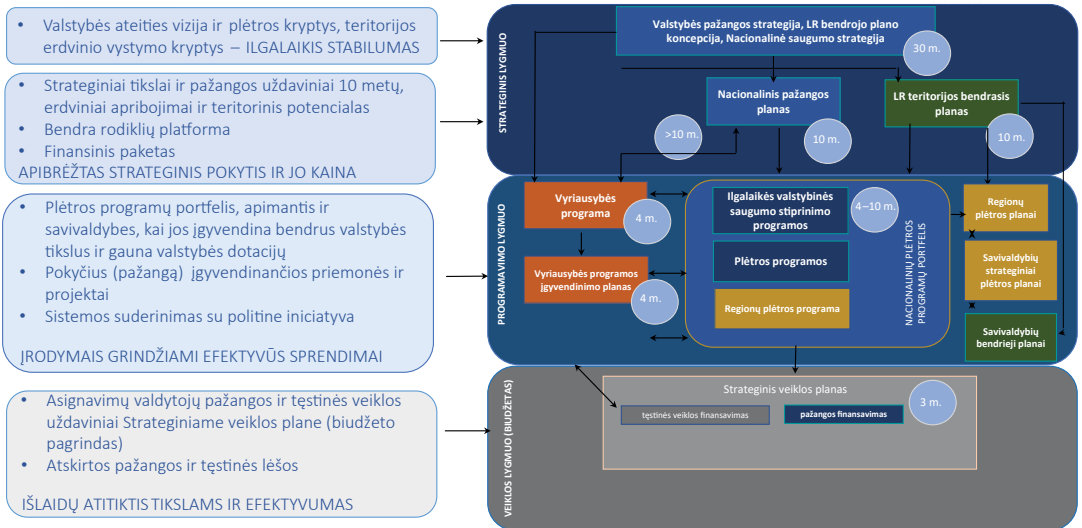
Žvelgiant į šį strateginio valdymo sistemos dalyvių sąrašą, galima pastebėti, kad besimezganti LAE jau dabar apima didžiąją šių veikėjų dalį, o ateityje galėtų įtraukti ir visus. Atliktose studijose ir oficialiuose pranešimuose kalbama apie tokias institucijas kaip AtK, Seimo kanceliarijos ir Vyriausybės kanceliarijos padaliniai, STRATA, Valstybės duomenų agentūra, Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, kai kuriose savivaldybėse veikiantys ateities numatymo padaliniai⁵ ir pan. Šios institucijos įvardytos ir baigiamosiose Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo gairėse. Jekaterina Šarmavičienė aiškiai struktūruoja modernizuotą strateginio valdymo sistemą (žr. 3 pav.).

³ Pagal Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymo 13 straipsnio 2 dalį, tai yra tokios įstaigos, kurios administruoja projektus ir (arba) teikia metodinę pagalbą, rekomendacijas ir konsultacijas kitiems strateginio valdymo sistemos dalyviams rengiant ir įgyvendinant nacionalines plėtros programas, jas įgyvendinančias pažangos priemones ir projektus, administruojant projektus Strateginio valdymo metodikoje ir (arba) Vyriausybės įgaliotos institucijos nustatyta tvarka.

⁴ Pagal 2018 m. birželio 5 d. priimtą Lietuvos Respublikos nacionalinės plėtros įstaigos įstatymo 2 straipsnio 3 punktą, tai yra finansų įstaigos, kurioms suteikta teisė vykdyti skatinamojo finansavimo veiklą (<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/14333ed06b1811e8b7d2b2d2ca774092/asr>)

⁵ Pavyzdžiui, Vilniaus miesto savivaldybės taryboje 2023 m. pradėjęs veikti Ateities Vilniaus komitetas.

NAUJA STRATEGINIO VALDYMO SISTEMA



3 pav. Nauja strateginio valdymo sistema (pagal Šarmavičienė 2024)

Kaip pažymima AtK 2022 m. gruodžio 12 d. pranešime „Ateities valdymas neapibrėžtumo sąlygomis“, ateities mąstymas turi tapti universaliais visų valdžios šakų, kiekvieno sektoriaus, kiekvienos savivaldybės valdymo savybe (AtK AVNS 2022). Pranešime taip pat pastebima, kad „2021–2030 m. nacionaliniame pažangos plane išskirti horizontalieji principai, į kurių kelių sektorių bendrus iššūkius orientuoti Vyriausybės vadovo portfelio projektai. Tačiau šioms platiems iššūkiams atliepti skirti veiksmai neturi koordinavimo struktūrų. Nacionalinio pažangos plano programos yra griežtai sektorinės. Strateginio valdymo metodika neleidžia tarpsektorinių darbotvarkių, nenumatyti atitinkamą valstybės veiklos sritį reglamentuojančiuose įstatymuose ir neturinčių atitikmenų ES direktyviniuose dokumentuose. Ministerijoms pavaldžios agentūros veikia savo sektoriuose, dvigubo ar trigubo pavaldumo institucijas jau pasistengta „išgryninti“ – priskirti sektoriui. Simptomiška, kad neefektyviai veikia juridškai įteisintos tarpsektorinės politikų derinimo platformos, tokios kaip Mokslo, technologijų ir inovacijų taryba, Nacionalinė žmogiškųjų išteklių stebėsenos komisija.“ Pažymėtina, kad „parlamentinis ateities vizionavimo institutas – Seimo Ateities komitetas, turintis ne specializuotą, o horizontalų pobūdį, šiame kontekste atrodo gana išskirtinai“ (AtK 2022–2023, p. 22; LRSK TS 24/22), tačiau pagal savo darbo pobūdį ir galimybes nėra pajėgus praktiškai užtikrinti siektinų strateginio valdymo rezultatų.

2. Dabartiniai Lietuvos ateities ekosistemos dalyviai, jų ypatumai ir potencialaus vaidmens kontūrai

2.1. Valstybės institucijų bei jų padalinių vaidmenys ir veiklos kryptys

Toliau nurodomas LAE dalyvių sąrašas nėra baigtinis, o pateikiama informacija taip pat neatspindi konkrečių institucijų vaidmens Lietuvos ateities ekosistemoje. Pristatoma keletas pavyzdžių, atspindinčių dalyvių įvairovę, jų veiklos vaidmenų ypatumus bei tinklinio ir hierarchinio bendradarbiavimo galimybes.

LRS Ateities komitetas. 2020 m. gruodžio 8 d. Lietuvos Respublikos Seime įkurtas AtK teikia rekomendacinius politinio pobūdžio sprendimus šiose srityse: 1) visuomenės ir valstybės ateities raida ir jos modeliavimas; 2) inovacijos ir technologinė pažanga; 3) emigracijos, migracijos ir demografiniai procesai; 4) valstybės ir (arba) valstybės valdymo sistemos modernizavimas (LRSK TS 24/22). Įsteigus AtK ateities problematika politinio valdymo srityje ne tik prigijo, išsišaknijo, bet ir pakilo į naują supratimo ir praktinio įprasmavimo lygį, tapo susieta su numatomojo inovatyvaus valdymo principų įgyvendinimu, poreikiu plėtoti analitinį išvalginį potencialą, ES ir ES valstybių narių bei EBPO ateities ekosistemų įtaka bei bendradarbiavimo galimybėmis. Todėl reikėtų konceptualiai pagrįstos Lietuvos Respublikos Seimo statuto 58 straipsnio peržiūros, konkretinant ir įtvirtinant politinių ateities sprendimų priėmimo santykį su kitomis valdžios institucijomis.

AtK – naujausias ir labiausiai į pasaulio pokyčių politinę refleksiją orientuotas Seimo komitetas. Tai ypač akivaizdu **karo sąlygomis, didėjant ir stiprėjant globaliosioms pasaulio permainoms visose srityse – nuo technologinių pokyčių iki politinių sprendimų priėmimo būdų.** Lietuva priversta didinti savo konkurencingumą, atsparumą ir, neabejotinai, nacionalinio saugumo lygį – priešingu atveju mūsų valstybė ir visuomenė gali neatlaikyti išorės jėgų spaudimo nei ekonominiu, nei technologiniu, nei socialiniu, nei kultūriniu lygmeniu.

1. **AtK ir nacionalinis atsparumas.** Svarbiausias AtK uždavinys – teikti sprendimus dėl Lietuvos Respublikos ateities užtikrinimo. Šiuo metu tai apima **šalies strateginio modernizavimo uždavinius, numatant prioritetus, veiksmingus sprendimus ir efektyviausią praktinę veikimą.** AtK sprendžia didžiausių šalies raidai kylančių rizikų klausimus. Rizikos vertinamos ne tik nacionalinio saugumo gynybiniu kariniu aspektu, bet ir šalies atsparumo, konkurencingumo ir socialinės raidos tobulinimo bei modernizavimo spartinimo aspektais. Šios sritys yra gyvybiškai svarbios, nes be jų Lietuva negali būti lygiavertė Europos ir pasaulio politikos žaidėja – pirmiausia dėl skaitmenizavimo ir skaitmeninės nepriklausomybės įgyvendinimo (Lietuvos Respublikos Seimo 2021 m. gruodžio 7 d. rezoliucija Nr. XIV-732 „Dėl Lietuvos skaitmeninės ateities transformacijos ir skaitmeninio suverenumo“), apimančio DI, didžiųjų duomenų ir didžiųjų kalbos modelių vystymą (XVIII kadencijos Seime AtK iniciatyva buvo sudaryta Dirbtinio intelekto darbo grupė). Ne mažiau svarbus AtK indėlis skatinant kvantinių technologijų tyrimus, kurių plėtrai būtinas dar didesnis postūmis. Kita gyvybiškai svarbi sritis – demografinės raidos strategija (Lietuvos Respublikos Seimo Ateities komiteto 2022 m. vasario 22 d. rezoliucija Nr. V-2022-1785 „Dėl šalies demografinės politikos ir visuomenės raidos ateities“; Lietuvos Respublikos Seimo 2023 m. birželio 15 d. rezoliucija Nr. XIV-2075 „Dėl Lietuvos demografijos politikos ateities“), kultūros ir švietimo modernizavimo strateginių sprendimų paieškos.
2. **AtK ir Strategija „Lietuva 2050“.** Strategijoje „Lietuva 2050“ iškelta ateities vėliava išreiškiami Lietuvos visuomenės ir valstybės lūkesčiai. Strategiją reikėtų vertinti labiau kaip valios veiksmą, įtvirtinantį ryžtą siekti šalies modernizacijos, visą sprendžiamų problemų spektrą fokusuojant kitaip, nei iki šiol. Pirmiausia tai **įgyvendinimo sprendimų paieška ir politiniai sprendimai.** Tai sudėtingų užduočių kompleksas, kurio formulavimas ir įgyvendinimas yra ne mažiau svarbus nuolatinis darbas nei pačios Strategijos „Lietuva 2050“ sukūrimas. Bendriausia iš užduočių – **nauja teisinės aplinkos konfigūracija, kuri galėtų realizuoti ilgalaikio strateginio politikos kurso perimamumą ir tęstinumą, nepriklausomai nuo politinių vertybių ir partinės lyderystės kaitos.** Šiuo atveju politikos kursas leistų ieškoti ideologiją atitinkančių sprendimų, bet nesustabdytų strateginės raidos. Su įgyvendinimu tiesiogiai susijęs įrodymais grįstas valdymas arba numatomasis inovatyvus viešasis valdymas, taip pat sumaniosios specializacijos strategijos tobulinimas, Nacionalinio pažangos plano (NPP) conceptualumas.

3. **Kas užtikrina perimamumą ir įgyvendinimą?** Ateities komitetas savo veikloje įvardijo **Strategijos „Lietuva 2050“ realaus viešosios politikos įgyvendinimo priemonių kompleksą**. Šių priemonių sąveika ir tarpusavio papildomumas turi sukurti politinių priemonių derinį, leidžiantį suderinti skirtingo poveikio priemones optimaliu būdu. Strategija „Lietuva 2050“ faktiškai atlieka ateities orientyro, kurio link kreipiamas kasdienis darbas priimant **į ateitį orientuotus sprendimus**, vaidmenį.
4. Kitas ne mažiau svarbus instrumentas – **numatomojo, inovatyvaus arba įrodymais grindžiamo valdymo modelio diegimas**, kurio esmė – gebėjimas pasitelkus LAE pajėgumus ir kvalifikacinį potencialą rasti efektyviausius toliaregiškus sprendimus, tinkamus kasdienėje viešojo valdymo praktikoje. Į ateitį orientuotų inovatyvių viešosios politikos sprendimų priėmimas reikalauja iš esmės modernizuoti informacinio aprūpinimo, koordinacijos ir komunikacijos modelius, rasti ir pritaikyti jau pasaulyje išbandytus būdus, kurie mokslu grindžiamus sprendimus tiesiogiai integruotų į politinių sprendimų priėmimo struktūras. Tam būtina išnagrinėti jau veikiančius modelius ir jų veikimo efektyvumo kriterijus.
5. Kaip viešosios politikos priemonių derinio instrumentas pabrėžtina Strategijos „Lietuva 2050“ **dermė su Lietuvos Respublikos teritorijos bendruoju planu**. Tai savo statusu lygiavertis dokumentas, reikalaujantis naujų analitinių, išvalginių ir technologinių žemėlapiavimo metodų, paremtų perspektyvų vertinimo ir duomenų analitikos stebėsenos priemonėmis, leidžiančiomis numatyti kompleksinę šalies teritorijos dinamiką ateities perspektyvoje. Siekiant atnaujinti ir modernizuoti Lietuvos Respublikos teritorijos bendrąjį planą, būtina ne tik koreguoti jo statusą, bet ir sutelkti tinkamus kvalifikacinius ir analitinius pajėgumus nacionaliniu lygmeniu LAE pagrindu.
6. Ketvirtasis instrumentas – Strategijos „Lietuva 2050“ jungties su NPP tobulinimas, siekiant konceptualizuoti ir pagrįsti NPP ne vien kaip finansinį instrumentą, bet ir kaip kokybinių pokyčių ir modernizavimo priemonę. Dideliu mastu tai priklauso nuo LAE plėtos.
7. Penktasis Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo komponentas – **sumaniosios specializacijos strategijos** modernizavimas. Tai tiesioginis numatomojo valdymo realizavimo būdas, išlaikant globalizacijos regioninės plėtos, konkurencingumo didinimo ir socialinės bei ekonominės raidos santykį, geriausiu būdu panaudojant visą regiono (įskaitant nacionalinį ir supranacionalinį lygmenis) potencialą ir jį pasitelkiant plėtrai ir pažangai.

8. Ypatingas vaidmuo skiriamas mokslo, technologijų ir inovacijų politikai – šios politikos kryptį sieti su šalies strateginiais uždaviniais yra gyvybiškai svarbu. Švietimo, aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų (MTEPI) strateginio planavimo, valdymo ir prioritetų nustatymo tobulinimas yra neišvengiama būtinybė skatinant šalies raidą ir didinant LAE potencialą. 2024 m. balandžio 11 d. Seimas priėmė nutarimą Nr. XIV-2538 „**Dėl Lietuvos mokslo, technologijų ir inovacijų ilgalaikės politikos vystymosi kryptių aprašo patvirtinimo**“, atskleidžiantį naują požiūrį į Lietuvos mokslo, technologijų ir inovacijų ilgalaikės politikos formavimą, kurį lemia didėjanti priklausomybė nuo technologijų, darbo rinkos pokyčiai dėl automatizavimo ir DI bei sparčiai besikeičiančios informacijos sklaidos ir komunikacijos aplinkos padariniai, keliantys naujų iššūkių Lietuvos politinei, socialinei ir ekonominei raidai ir reikalaujantys inovatyvių politinių sprendimų, taip pat nacionalinės raidos ir saugumo stiprinimo alternatyvų. Pirmašis reikalavimas – transformuoti Lietuvos švietimo sistemos paradigmą į žinojimo kūrėjų ir darbuotojų rengimą, pabrėžiant aukščiausios kvalifikacijos talentų ugdymą. Tai pagrindas realiai įgyvendinti proveržį per einant prie žinojimo visuomenės principų įtvirtinimo šalies gyvenime ir plėtojant inovacijų ekonomikos struktūras (Augustinaitis, Reimeris 2012). Brandžios **žinojimo aplinkos**, naudojančios įvairius, pirmiausia skaitmeninius, informacijos, duomenų, kultūros ir patirties išteklius, yra svarbiausia darbo procesų modernizavimo prielaida siekiant kurti naujus aukštos pridėtinės vertės produktus ir paslaugas. Žinojimo visuomenės plėtra vyksta žinojimo darbuotojams įsiliejant į verslo ir viešąjį sektorius, rengiant talentus aukštosiose mokyklose ir studentams įsitraukiant į aukšto lygio MTEPI veiklas. MTI strateginė plėtra traktuojama kaip horizontalusis prioritetas, jungiantis visuotinį skaitmeninės ir žaliosios ekonomikos poveikį šalies ir visuomenės gyvenimo transformacijai. Naujai apibrėžiamas ir konkurencingumas, suprantamas kaip inovacijų efektyvumo ir visuomenės produktyvumo didinimo veiksmų visuma, leidžianti sukurti didžiausią įmanomą pridėtinę vertę jungiant visus potencialius socialinius, ekonominius, kultūrinius, politinius ir kitus veiksmus bei išteklius ir efektyvias jų organizavimo, technologinio įgyvendinimo ir vadybos formas.
9. Prie realių Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo veiksmų priskirtinos **skaitmeninio suvereniteto, demografijos politikos ir žaliojo kurso įgyvendinimo strateginės iniciatyvos** (2022 m. gegužės 9 d.

Lietuvos Respublikos Seimo rezoliucija Nr. XIV-2620 „Dėl dirbtinio intelekto technologijų naudojimo viešajame sektoriuje principų“), ir AtK siūlymu buvo suformuota speciali **Dirbtinio intelekto darbo grupė**).

10. Dar vienas esminis Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo lygmuo – **sektorinės (šakinės) strategijos** (plėtros programos) – energetikos, transporto, švietimo, sveikatos, regioninės politikos ir kitos, kurios nuolat yra AtK dėmesio centre ir kurioms taikoma parlamentinė kontrolė.
11. **Supranacionaliniu lygmeniu** AtK vis daugiau dėmesio skiria tarpparlamentinei diplomatijai ir tarptautinei integracijai, **įsitraukimui į ES ateities ekosistemą, ateities kartų problematikai pasauliniu mastu bei Jungtinių Tautų darbotvarkėje**. Akivaizdu, kad Lietuva neišnaudoja visų ES institucijų teikiamų informacinių, strateginio planavimo ir efektyvaus praktinio taikymo galimybių. Būtina ieškoti formų, kaip integraliau ir veiksmingiau įsitraukti į ES ilgalaikės politikos formavimo procesus, panaudoti visos ES kolektyvinę patirtį formuojant Lietuvos ateities politikos kryptis ir strategijas, siekiant didinti konkurencingumą, atsparumą, stiprinant visuomenės brandą ir siekiant užtikrinti istorinės kultūrinės tradicijos raidą ateities kartoms pasikeitusiame pasaulinės raidos kontekste.
- **AtK** suformuoti ateities sprendimų analizės ir praktinio diegimo metodai sukuria politinės kultūros kaitos ir modernizavimo modelį. Praktinis siekinys – LAE, ryškėjanti kaip į ateitį orientuota struktūra, kuri atlieka lemiamą vaidmenį ne tik įgyvendinant Strategiją „Lietuva 2050“, bet ir formuojant modernią viešojo valdymo paradigmą. Tai yra esminis skirtumas tarp buitiškai suvokiamos ateities kaip išmonės, fantazavimo ar vizijos. Akivaizdu, kad AtK veiklos akiratyje ateitis nėra suvokiama kaip fantazavimo ar pranašavimo dominantė – tai naujausių strateginės raidos tendencijų politinis modeliavimas bei įteisinimas globalioje aplinkoje ir sparčiai besikeičiančiame geopolitinės krizės kontekste.
- **Ateities valdymo būtinybė** ir poveikis vis labiau akivaizdus tokiose srityse kaip žaliasis kursas, skaitmeninė šalies raida, naujų technologijų, mokslo ir inovacijų plėtotė, švietimo ir ateities pedagogikos modeliai, socialinės bei ekonominės transformacijos ir kiti klausimai, kurie buvo svarstomi AtK ir susilaukė dėmesio suinteresuotuose sluoksniuose. Tačiau didžiausias dėmesys yra skiriamas tiesiogiai viešojo valdymo pertvarkai ir numatomojo viešojo valdymo modelio diegimui. Nuo viešojo valdymo pažangos priklauso visų valstybės gyvenimo sričių pažanga ir konkurencingumas, o kartu visos šalies ateities perspektyva.

- AtK veikla rodo didėjančią jo paties ekspertinę ir metodologinę brandą, spartų ateities veiklų ir naujų strateginio mąstymo paradigmų supratimo didėjimą bei patirties kaupimą. AtK veikla patvirtina horizontalaus sprendimų priėmimo vaidmens didėjimą. Tam yra visos prielaidos, nes AtK per ketverius metus suformavo valstybės ateities ekosistemos pamatus, grindžiamus išvalginio strateginio mąstymo poreikiu, ekspertinio vertinimo būtinybe, didžiųjų duomenų ir analitikos poreikiu, ryšiais su akademinėmis institucijomis, ir pasiūlė keisti Lietuvos viešojo valdymo kultūrą, iškeldamas ateities valdymo koordinavimo centrų (padalinių) valstybės institucijose idėją, kuri šiuo metu plėtojama kaip MIP kompetencijos sritis. Šalies ateities ekosistema – tikėtina kokybinė institucinės pertvarkos perspektyva, kuri suformuotų numatomojo inovatyvaus valdymo sprendimų kultūrą ir leistų Lietuvos potencialui atsiskleisti tarptautiniu mastu.

Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius. LRSK TS yra Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento padalinys, tačiau šiuo metu jo veiklos apimtys, mastai ir ekspertinis vaidmuo jau neapriėpia besikeičiančių politinių procesų poreikių. LRSK TS, atsižvelgiant į LAE perspektyvą, turėtų kelias savo veiklos plėtros ir statuso keitimo alternatyvas. Viena iš jų – Suomijos inovacijų fondo SITRA modelis, kurio tikslas – parlamento strateginių iniciatyvų vystymas, ekspertizė, išvalginė veikla bei politinių sprendimų vertinimas. Kitas kelias – specialus padalinys, kurio svarbiausias tikslas – į parlamentą patenkančių politinių iniciatyvų ir projektų vertinimas iš ateities perspektyvos.

Kaip galima padalinio plėtros ir vystymo kelią, kuris sustiprintų tiek patį LRSK TS, jo analitinius pajėgumus, tiek Seimo vaidmenį LAE, būtina įgyvendinti LRSK reorganizaciją, padarant LRSK TS savarankišku Seimo kanceliarijos padaliniu – parlamento idėjų kalve (angl. *think tank*), kuri galėtų identifikuoti naujas tendencijas, galimas raidos kryptis, vystyti ateities scenarijus ir tuo pagrindu teikti pasiūlymus, patarimus bei rekomendacijas sprendimų priėmėjams. Skyrius, reorganizuotas į Tyrimų departamentą, turėtų daugiau funkcijų ir padalinių, kurie nėra susiję su dabartinėmis LRSK TS funkcijomis galėtų rasti atskiri etatai, pagal specializaciją skirti ateities išvalgoms ir jų geresniam integravimui į Seimo darbotvarkę. Padalinys turėtų išlaikyti nepriklausomumą, nešališkumą, norint užtikrinti kokybišką darbo rezultatą ir jo vertę Seimo darbui. LRSK TS turėtų būti garantuota galimybė savarankiškai

formuoti savo veiklos planą, atsižvelgiant į Seimo veiklos prioritetus, sesijų programas ir komitetų reiškiamus poreikius. Akcentuojant analogiško Ateities išvalgų centro Estijos parlamente pavyzdį, būtina apsvarstyti ir Valstybės pažangos tarybos, suformuotos iš įvairių sričių ekspertų, vaidmens stiprinimo ir veiklos formalizavimo kelius, teikiant patarimus dėl ateities tyrimų darbotvarkės formavimo, taip pat atskiro biudžeto tokiam padaliniui suteikimo Seimo kanceliarijoje klausimą. Būtina LR SK TS funkcija – atlikti sieto (filtro) funkciją, vertinant svarbiausius ateities sprendimus ir strategijas prieš pateikiant politinių sprendimų projektus. Šiuo metu LR SK TS yra neišvengiamos plėtos ir kitimo stadijoje; reikia strateginio sprendimo, kuria kryptimi ir veiklos formomis šis skyrius turėtų veikti plėtojant LAE.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Minėtinas aktyvus Ministro Pirmininko patarėjų ir Vyriausybės kanceliarijos Strateginio valdymo grupės dalyvavimas LAE sprendžiant įrodymais grįsto viešojo administravimo reformų ir pokyčių valdymo klausimus.

LR SK AtK yra pastebėjęs, kad „ateities valdysenai būtini koordinavimo centrai įstatymų leidžiamajoje ir vykdomajoje valdžioje. Seime toks centras jau sukurtas įsteigiant AtK <...>. Panašus centras turėtų atsirasti ir Vyriausybės kanceliarijoje, šiai institucijai evoliucionuojant nuo teisėkūros srautų administratoriaus (kanceliarijos funkcija) prie strateginių reformų valdymo (Vyriausybės centro funkcija) vaidmens. Analogiškai kompetencijų centrai turėtų atsirasti ir aukščiausioje audito institucijoje, ir Lietuvos banke, ir kitose kertinėse institucijose“ (AtK AVNS 2022, p. 29; LR SK TS 24/22). Vyriausybė artimiausiu metu turėtų reorganizuoti strateginio planavimo ir valdymo institucijas, pirmiausia ministerijų struktūrose įsteigdama ateities išvalgų padalinius ir iš esmės perkvalifikuodama strategijų kūrėjus bei analitikus pagal savo srities kompetencijų reikalavimus. Šioms permainoms reikalingas politinis ir kultūrinis postūmis, be kurio dabar gyvuojantys strateginiai padaliniai organiškai vargu ar pasieks ES valstybėse narėse ateities ekosistemoms taikomus veiklos organizavimo kriterijus. Ne mažiau svarbu, kad ministerijos ne tik mobilizuotų vidinį analitinį ekspertinį potencialą, bet ir naudotų suinteresuotų mokslo, verslo ir pilietinių organizacijų ateities tyrimų rezultatus.

STRATA. Pagal Lietuvos Respublikos vyriausybės įstatymą, STRATA yra suteikti platūs įgaliojimai įrodymais grįsto valdymo srityje, o strateginio

valdymo srityje šiam centrui buvo pavesta organizuoti ateities išvalgų rengimą ir atlikti aplinkos analizę rengiant Strategiją „Lietuva 2050“ bei NPP. Be to, pagal Strateginio valdymo metodiką, ši įstaiga turi teikti konsultacinę pagalbą ir metodines rekomendacijas kitiems strateginio valdymo sistemos dalyviams atliekant aplinkos analizę. EBPO yra pastebėjusi, kad STRATA turi plačius įgaliojimus įrodymais grįsto valdymo srityje, tačiau jų visuma atrodo kaip nesuderinamų funkcijų rinkinys. Todėl buvo akcentuotas poreikis peržiūrėti ir aiškiau apibrėžti STRATA įgaliojimą vykdyti PP stebėseną, įgaliojimus numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo srityje. Taip pat reikėtų užtikrinti, kad STRATA veiktų kaip pagrindinis kompetencijų centras, padedantis ministerijose diegti gerąją vertinimų patirtį (EBPO 2021b; LRSK TS 23/06). Akivaizdu, kad artimiausiu metu STRATA turėtų iš esmės keistis, atlikdamas LAE ateities tyrimų metodologinio centro vaidmenį stiprinant analitinį išvalginį potencialą, jungti mokslo centrus ir jų ateities tyrimus pagal „mokslinių konsultacijų politikos klausimais (angl. *science for policy*) principą. Vienas iš pavyzdžių – Suomijos atvejis, kur ateities išvalgų tyrimo centras vienija devynių universitetų ateities tyrimų ar studijų centrus ir jie kartu per metus atlieka iki keturiasdešimties teminių ateities išvalgų ir tyrimų.

Valstybės pažangos taryba (VPT). Strategijoje „Lietuva 2050“ numatyta, kad pasiektą pažangą **ne rečiau kaip kartą per metus vertins VPT**, turinti Vyriausybės komisijos statusą (pagrindinė institucija Vyriausybėje, susieta su ateities svarstymais). VPT paskirtis yra: 1) inicijuoti reguliarias viešąsias diskusijas valstybės ir visuomenės ateities raidai ir valstybės pažangos idėjoms bei jų įgyvendinimui aptarti; 2) dalyvauti rengiant Strateginio valdymo įstatyme nurodytų strateginio lygmens planavimo dokumentų, prireikus – ir kitų valstybės strategijų projektus, teikti dėl jų pasiūlymus Vyriausybei; 3) dalyvauti rengiant, prižiūrint ir tobulinant Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimą (LRSK TS 24/22); 4) dalyvauti prižiūrint Valstybės pažangos strategijos įgyvendinimą, *inter alia*, svarstant pažangą, pasiektą įgyvendinant Valstybės pažangos strategiją ir NPP, taip pat teikti Vyriausybei su pasiekta pažanga susijusias išvadas, pasiūlymus ir rekomendacijas. VPT organizacinė struktūra, funkcijos ir organizacinis santykis su politinės valdžios institucijomis nėra visapusiškai teisiškai reglamentuotas ir veiksmingas. Faktiškai VPT turėtų atlikti aukščiausio lygmens atstovaujamojo politinio tilto tarp svarbiausių šalies

valdžios institucijų, įskaitant žiniasklaidą ir ryšius su visuomene, vaidmenį. Jos kompetencija turėtų aprėpti esminius ateities formavimo ryšius, tokius kaip santykis su Vyriausybei priskirtomis atsakomybėmis, LRS AtK veikla bei politinės iniciatyvos, iš dalies ir su Respublikos Prezidento programinių nuostatų įgyvendinimu.

Ne mažiau svarbu, kad būtų sustiprintas VPT darbo reglamente numatytas **VPT sekretoriatas** Vyriausybės ateities veiklos ryšiui su AtK intensyvinti. Taip logiškai kyla klausimas dėl nuolatinio už ateities politikos sričių koordinavimą ir įgyvendinimą atsakingo **Vyriausybės kanclerio pavaduotojo** pareigybės įsteigimo.

Šie aptarti įstatymiškai įteisinti dabartinės valdžios strateginio valdymo instituciniai dalyviai plėtojant ir tobulinant LAE turėtų modernizuoti savo veiklą, funkcijas, ryšius, komunikaciją ir tinklaveiką, taip pat įžvalgines metodologijas ir duomenų analitikos bei dirbtinio intelekto technologijas – jas turėtume matyti ir plėtoti iš būsimos LAE institucinės (formaliuotu požiūriu) ir infrastruktūros daugiapakopės tinklaveikos perspektyvos, įtraukiant daugiau specifines funkcijas turinčių institucijų, be kurių sąveikos ir tarpusavio papildomumo LAE tinkamai neatliks savo paskirties ir uždavinių.

Lietuvos mokslo taryba (LMT) ir mokslinių tyrimų institucijos. Šiuo metu šalies mokslo institucijų santykis su realių visuomenės raidos problemų sprendimu, institucijų įsitraukimas į nuolatinį strateginių uždavinių sprendimo ir įgyvendinimo tobulinimą yra minimalus. Mokslinių patarimų viešosios politikos srityje funkcija „**mokslas politikai formuoti**“ nėra tinkamai atliekama arba atliekama nesistemiškai ar asmeninio įsitraukimo lygmeniu. Kokybiniai pažangos ir konkurencingumo kriterijai planuojant mokslinius tyrimus nėra prioritetingi, palyginti su formaliaisiais kiekybiniais rodikliais. Nekeliamas esminis – indėlio į šalies pažangą ir plėtrą veiksmingumo vertinimo – principas, jį nustelbia formalūs indėlio į mokslą rodikliai. Be šio principo šiuolaikinio ir efektyvaus sprendimo praktiškai neįmanoma įgyvendinti viešojo valdymo sistemos tobulinimo, pereinant prie numatomojo inovatyvaus viešojo valdymo paradigmos principų diegimo. Tai uždavinys ir mokslo politikos formuotojams, ir pačioms mokslo bei tyrimo institucijoms, randant sprendimus mokslo ir tyrimo planavimo, žmogiškųjų išteklių politikos ir kvalifikacijos vertinimo sistemose, tobulinant finansavimo prioritetus, keičiant planavimo, ekspertavimo ir vertinimo sistemas.

AtK yra pastebėjęs, jog būtina, kad į ateities ekosistemą „sistemiškai įsitrauktų ir mokslinių tyrimų sistemos pajėgumai, <...> kad yra būtina šalies mokslo sistemos perkrova, valstybės finansuojamus mokslo prioritetus geriau susiejant su mūsų visuomenės ateities iššūkiais“ (AtK AVNS 2022, p. 30). Tai susiję su **LMT, Inovacijų agentūros ir valstybinių mokslinių tyrimų institutų** tyrimų programomis. Taigi svarstytinios ateities išvalgų mokslinių tyrimų programos ir (ar) projektai, vykdomi per LMT ar Inovacijų agentūrą, svarstytinas LMT paskirtinių programų instrumento panaudojimas, kad būtų užtikrintas mokslinių tyrimų programų ir projektų lygiagretus planavimas (LRSK TS 24/22). Tačiau svarbiausias tikslas – **siekti, kad mokslo institucijos, universitetai ir ypač LMT sietų mokslo pažangą bei tyrimus su šalies strateginiais uždaviniais**. Tai susiję su itin **kvalifikuotu ekspertiniu vertinimu ir strateginiu planavimu**, atsižvelgiant į ribines (angl. *cutting-edge*) pažangos, visuomenės ir technologijų didžiąsias tendencijas. Šiuo metu mokslas neteikia pakankamai dėmesio viešajam valdymui ar verslui, pagaliau – „gyvenimui“, t. y. socialinei ir ekonominei plėtrai, ir tyrimų rezultatai netaikomi efektyviai. Strateginių prioritetų atranka, kokybinis vertinimas ir veiksmingumo kriterijai turėtų būti stiprinami visuose tyrimų planavimo, finansavimo ir vertinimo etapuose. Tam reikia stiprinti komunikaciją, tinklavėiką ir didinti organizacinį vadybinį lankstumą nuo vietinio iki tarptautinio lygmens. Pagal skelbiamų tyrimų ir siūlomų tyrimų tematiką atrodo, kad LMT, atlikdama ekspertinį vertinimą, kol kas dar nepakankamai atsižvelgia į Seimo patvirtintą lydimąjį Strategijos „Lietuva 2050“ dokumentą – **Lietuvos mokslo, technologijų ir inovacijų ilgalaikės politikos vystymosi kryptčių aprašą**, kurio paskirtis – numatyti, kaip **pasiekti realią ir efektyvią žinių visuomenės ir ekonomikos būklę visose gyvenimo srityse** (LRS LMTI 2024). Iš LAE perspektyvos būtų naudinga mokslo institucijų, LMT ir Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos bei Ekonomikos ir inovacijų ministerijos kompetencijų tyrimų tematiką, planavimą ir finansavimą tiesiogiai sieti su strateginiais valstybės uždaviniais ir reikmėmis.

Ypač svarbus vaidmuo formuojant LAE tenka **socialiniams ir humanitariniams mokslams**, kurie šiuo metu labai atsilieka nuo pasaulio pokyčių tendencijų poveikio vertinimo ir visuomenės raidos analitinio, vertybinio ir kultūrinio lauko formavimo reikmių, ypač lyginant su technologijomis, DI „sprogimu“, naujais darbo rinkos formavimo ir valdymo modeliais, daugiakultūrių veiksmų poveikiu ir t. t. Tai ypač svarbu kuriant **didžiuosius lietuvių**

kalbos modelius, panaudojant visą kalbinį, semantinį ir pragmatinį potencialą, išsaugant lietuvių kalbos ir kultūros ypatumus, konkurencingumą ir veiksmingumą globaliame suskaitmenintų žinojimo ir kitakalbiame bei kitų kultūrų didžiųjų kalbos modelių ir didžiųjų duomenų kontekstuose. Faktiškai tai prielaida siekti visų socialinių ir humanitarinių mokslų sinergijos ir metodologinio bei technologinio modernizavimo, formuojant į ateitį orientuotos visuomenės raidos gaires.

Valstybės duomenų agentūra (VDA) yra Vyriausybės įstaiga, kurios įgaliojimai apibrėžti Lietuvos Respublikos oficialiosios statistikos ir valstybės duomenų valdysenos įstatymo 5 straipsnyje (LROSI). EBPO vertinimu, oficialiosios statistikos programos yra naudingos renkant ir naudojant administracinius ir statistinius duomenis, kadangi jos apibrėžia, kokie duomenys turi būti surinkti, nustato institucijų atsakomybes konkrečioje srityje, prisideda prie tinkamo jų valdymo. Tačiau EBPO ekspertai taip pat pastebi, kad oficialiosios statistikos programos yra pernelyg nelanksčios, kad būtų galima visapusiškai pagrįsti ir įžvalginiu būdu sumodeliuoti analizei reikalingų duomenų gavimą ir panaudojimą (EBPO 2021b). Tuo tikslu buvo rekomenduota patvirtinti strategiją, nustatyti duomenų sujungimo, susiejimo ir pakartotinio panaudojimo politiką bei viešojo sektoriaus institucijoms supaprastinti prieigą prie administracinių duomenų. Vyriausybės kanceliarija jau yra suplanavusi pažangos priemonę, kurią taikant duomenis būtų galima pasitelkti geresniems sprendimams (Lietuvos ilgalaikis socialinis tyrimas ir Gimstamumo ir šeimos tyrimo programa). Tarptautiniai ekspertai taip pat pastebi, kad didelės viltys siejamos su naujosiomis technologijomis, ir, nors DI nėra panacėja, jis galėtų būti integruotas į įžvalgų procesus. EBPO yra rekomendavusi plėtoti Lietuvos viešojo sektoriaus analitinius įgūdžius, steigiant analitiko pareigybę valstybės tarnyboje (EBPO 2021b). VDA vaidmuo LAE turėtų didėti kartu su didžiųjų duomenų analitikos reikmėmis, nevertinant jų kaip statistikos rinkinių duomenų bazių ar atvirųjų duomenų, kurie iš esmės priskiriami mažiesiems duomenims (angl. *small data*), nes nėra filtruojami per skaitmeninių srautų sietą (angl. *sieve*) realiuoju laiku ir nenaudoja išvystytų lingvistinės analizės technologijų bei modernių DI metodų. VDA turėtų atlikti nacionalinio didžiųjų duomenų depozitoriumo vaidmenį, sutelkdamas ir valstybinius, ir privačius duomenų ežerus, kurių panaudojimas duotų milžinišką postūmį startuolių ekonomikai, DI taikymui ir technologinių inovacijų proveržiui.

Antroji, ne mažiau svarbi nei statistika, galima VDA veiklos kryptis – ateities išvalgų metodologijų ir didžiųjų duomenų (angl. *big data*) analizės taikymo struktūros, funkcijos bei veiksmingo organizavimo galimybių įgyvendinimas. Turėtume kalbėti apie nacionalinę duomenų išteklių politiką, kuri apimtų moderniausią **duomenų suvereniteto sampratą technologiniu, saugumo, skaitmeninio konkurencingumo, ekonomikos, kultūros ir kalbos aspektais**. Kitas uždavinys – maksimaliai pritaikyti didžiųjų duomenų panaudojimą visose šalies gyvenimo srityse ir svarbiausia – valstybiniame sektoriuje. Tam reikalingos institucijos, kurios efektyviai rengtų, telktų ir panaudotų duomenų išteklius, dirbtų su naujausiomis analizės technologijomis, integruotų valstybinius, privačius ir visuomeninius duomenų išteklius, plėtotų startuolių, dirbančių su duomenų inovacijomis, ekosistemas. Šiuo metu šie uždaviniai labai abstrakčiai priskiriami VDA, tačiau jau dabar akivaizdu, kad to tikrai nepakaks net būtiniausiems valstybės poreikiams tenkinti.

Pagrindinė ateities ekosistemos formavimo problema – **informacinio aprūpinimo sistema**, jos infrastruktūros, technologijų, metodologijų ir organizavimo bei valdymo efektyvumo ir modernumo lygis. Galima konstatuoti, kad šiuo metu šiuolaikinė nacionalinė informacinio aprūpinimo sistema nėra išplėtotą. Informacinis sprendimų teikimas remiasi fragmentuota tarptautinių duomenų bazių arba „Google“ paieška. Nėra sisteminio pažangių sprendimų ir naujų pasiekimų bei strateginių alternatyvų informacinių analitinių mechanizmų, taip pat nėra ir specialistų, kurie galėtų tai daryti kvalifikuotai. Kol nėra tinkamo informacinio politinio valdymo proceso, negalima kalbėti apie kokybišką viešosios politikos sprendimų priėmimą. Galbūt reikėtų kurti kažkada gyvavusio Lietuvos informacijos instituto šiuolaikinį analogą ar panašias funkcijas pavesti **Lietuvos nacionalinei Martyno Mažvydo bibliotekai**, modernizuojant jos veiklą, funkcijas ir technologijas? Šiuo metu informacijos ir dokumentinių išteklių organizavimas, valdymas ir panaudojimas nėra suprantamas kaip valstybės išteklius kultūros ekonomikai (šią suprantant ne kaip sritinę ekonomiką, o kaip globalią kultūra paremtą inovacijų ekonomiką (Augustinaitis, Reimeris 2012)) plėtoti ir didinti socialinės įtraukties efektyvumą socialiniu, darbo modernizavimo ir ekonominiu (inovaciniu) požiūriu.

Mokslo ir inovacijų patarėjų (MIP) institucija. Siekiant LAE plėtros svarstytinas ir **MIP tinklo** įveiklinimas, jo institucionalizavimas ir įtrauktis analitinių išvalginių pajėgumų, kvalifikacijos, organizacinio taikymo ir diegimo

srityse. Naujo **LMT** vykdomo projekto paskirtis – stiprinti įrodymais grįstą viešąją politiką Lietuvoje, o patarėjų tikslas – teikti patarimus dėl įrodymais grįsto valdymo praktikų stiprinimo per MTEPI ir rezultatų integraciją į atitinkamų sektorių politiką ir veiklą, MTEPI klausimų institucijoje koordinavimą, atstovavimą MTEPI klausimais ES ir trečiųjų šalių darbo grupėse, iniciatyvose ar renginiuose bei bendradarbiavimą su mokslinių tyrimų ir inovacijų bendruomenėmis (LMT 2023). Neabejotinai reikia peržiūrėti ir mokslo ir inovacijų patarėjų statusą bei funkcijas ir įtraukti tokias funkcijas, kurios apimtų pažangos ir numatomojo inovatyvaus valdymo klausimus, pradedant analitinių įžvalginių pajėgumų organizavimo, modernizavimo ir tobulinimo klausimais ir baigiant šių pajėgumų integravimo formų įteisinimu atliekant strateginį planavimą ir formuojant į ateitį orientuotus sprendimus visais lygmenimis, atitinkančiais numatomojo inovatyvaus valdymo modelio principus.

Ateities ekosistemoje svarbus ir kitų **valstybės ekspertinių institucijų** vaidmuo. Tai įstaigos, kurios, nors ir nėra įprastos tyrimų institucijos, priimdamos sprendimus remiasi ekonominės ir socialinės analizės duomenimis. Iš jų minėtinos **Konkurencijos taryba**, taip pat įvairius sektorius – telekomunikacijas, energetiką ir kitus – reguliuojančios institucijos. **Lietuvos banke** veikia du tyrimų padaliniai, kurie specializuojasi finansinių ir ekonominių tyrimų srityje. Pageidautinas didesnis ir kompleksiškesnis **Lietuvos banko** indėlis įžvalgų metodais tiriant Lietuvos raidą ir galimą finansų rinkų poveikį globaliose kintančių finansų technologijų ir ekonominių struktūrų aplinkose. **Valstybės kontrolė**, atlikdama veiklos auditus ir kitus vertinimus, teikia sprendimų priėmėjams patarimus dėl biudžeto ir valstybės programų efektyvumo.

Gali kilti poreikis steigti naujas ateities tyrimų institucijas (pavyzdžiui, remiantis Suomijos ateities įžvalgų tyrimo instituto bendradarbiavimo su universitetų tinklais arba nevalstybinės įžvalginės ekspertinės institucijos SITRA patirtimi). Šiuo požiūriu svarstytinas **STRATA** veiklos, kvalifikacijos ir funkcijų išplėtimo klausimas, galbūt iki valstybinio ateities įžvalgų centro statuso, kartu vykdančio ir ministerijų ateities įžvalgų padalinių veiklos integravimą.

Ypač svarbų vaidmenį turėtų įgyti **valstybinių ir nevalstybinių agentūrų veikla**. Jos turėtų kaupti visą praktinę patirtį strateginio valdymo srityje. Agentūrų vaidmuo LAE – ne tik profesionalių specialistų sutelkimas, bet ir strateginio tęstinumo bei pusiausvyros išlaikymas kintančio politinio lauko kontekste, keičiantis vyriausybėms, politikams ir partinėms įtakoms.

2.2. Verslo vaidmuo Lietuvos ateities ekosistemoje

Lietuva yra šalis, kurioje strategines iniciatyvas kol kas labiausiai plėtoja valdžia ir valstybės institucijos. Tačiau daugumoje EBPO valstybių narių svarbų vaidmenį strateginės veiklos srityje atlieka ir verslo struktūros bei organizacijos – jos ne tik glaudžiai bendradarbiauja su mokslo institucijomis, bet ir pačios yra sutelkusios gausų ekspertinį potencialą. Pažymėtina, kad verslo iniciatyvos savo mastais ir investicijomis į ateities išvalgas dažnai net lenkia valstybės institucijas. EBPO valstybėse narėse verslas ir valstybės institucijos derina strategines iniciatyvas, tyrimus ir bendrai rengia politinius sprendimus.

Lietuvoje žengiami tik pirmieji žingsniai verslui ir valstybei bendradarbiaujant strateginio planavimo ir valdymo srityje. Verslo interesams rengiant Baltąją knygą atstovavo tik Lietuvos pramonininkų konfederacija (LPK). Verslo įsitraukimas į LAE ir valstybės strateginės veiklos planavimą šiuo metu nėra pakankamai brandus. Strategija „Lietuva 2050“ verslo požiūriu kol kas atrodo per mažai konkreti. Verslo vaidmuo priimant valstybei svarbius sprendimus yra esminis Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo aspektas. Norint tai pasiekti reikės nuolatinio valdžios, verslo ir visuomenės bendradarbiavimo. Verslas šiuo metu yra labiau linkęs prisitaikyti prie esamų strateginių kryptių ir išreiškia lobistinius interesus, todėl keliamas uždavinys siekti, kad verslas taptų bendru strategijos kūrėju, numatydamas savo plėtros naudas ir kartu stiprindamas valstybės konkurencingumą ir gerovę.

Ateities išvalgos EBPO yra apibrėžiamos kaip struktūrizuotas ir aiškus daugelio galimų ateities variantų tyrinėjimas, siekiant informuoti sprendimų priėmėjus. Eckhardo Störmerio ir kitų autorių studijoje „Science for Policy Handbook“ ateities išvalgos apibūdinamos kaip „sistemingas dalyvaujamas procesas, kuriantis kolektyvines žinias apie vidutinės ar ilgalaikės trukmės ateitį“ (Störmer, *et al.* 2020, p. 131). Tai suponuoja, kad turi egzistuoti „sistema“, kurioje veiktų „elementai“ bei „ryšiai“ tarp elementų. Pavyzdžiui, Nyderlandai turi jau beveik 70 metų institucinės strateginio planavimo partitės, o pati į ateitį orientuotos analitikos ir politikos kūrimo struktūra yra išsidėsčiusi visais lygmenimis bei sukuria turtingą, brandžią, tačiau kartu itin kompleksiską tarpusavio ryšių visumą.

Keturlypės spiralės modelis gali būti vienas iš įrankių, padedančių įgyvendinti šią viziją. Tai reiškia, kad verslas turi aktyviai dalyvauti formuojant ir

įgyvendinant strateginius sprendimus, siekiant Lietuvos klestėjimo ir tvarumo ateityje. Verslo atstovai gali atlikti svarbų vaidmenį šiame procese. Verslo sektorius ateities ekosistemoje veiksmingiausiai galėtų dalyvauti per įvairaus pobūdžio interesų grupes – asociacijas, sąjungas ir panašaus pobūdžio organizacijas. Tačiau šios organizacijos LAE turėtų įgyti verslo plėtros strateginį matmenį, atitinkantį valstybės raidos tikslus.

LPK požiūriu, verslo dalyvavimas vis dar suprantamas kaip formalaus dalyvavimo, bet ne bendradarbiavimo LAE pozicija. LPK nuomone, verslas sudaro subalansuoto darnaus šalies vystymosi sąlygas suvienydamas tris esminius aspektus: ekonominį, aplinkos ir socialinį vystymąsi. Tačiau šiuo metu šalies verslo tiesioginis atstovavimas aukščiausio lygio Europos Sąjungos institucijose, vertinant iš LAE formavimo pozicijų, dar nėra pribrendęs. Verslo dalyvavimas perspektyvoje matomas visuose ateities ekosistemos lygmenyse:

- regioniniame (savivaldos ateities ekosistemos struktūroje);
- nacionaliniame (valdžios ateities ekosistemos struktūroje);
- tarptautiniame (ES ir kitose tarptautinėse ateities ekosistemos organizacijose).

Regioninio lygmens ekosistemos institucijos, kuriose tikslingas atstovavimas verslui:

- regionų plėtros tarybos;
- verslo atstovai savivaldų administracijose.

Nacionalinio lygmens ekosistemos institucijos, kuriose tikslingas atstovavimas verslui:

- verslo atstovai Vyriausybėje (LRV kanceliarijoje);
- Nacionalinės pramonės konkurencingumo komisija „Pramonė 4.0“;
- Mokslo technologijų ir inovacijų taryba;
- Trišalė taryba;
- Ekonominės diplomatijos taryba;
- verslo atstovai nacionalinę ekonomikos politiką įgyvendinančių organizacijų (pvz., Inovacijų agentūros, VŠĮ „Investuok Lietuvoje“, CPVA ir kt.) valdybose (1/4 narių);
- verslo atstovai STRATA (nuolat veikiančiame idėjų kalvės padalinyje, formuojančiame ateities scenarijus bei jų įgyvendinimo strategijas, ir kt.).

Tarptautinio lygmens ekosistemos institucijos, kuriose tikslingas atstovavimas verslui šių institucijų palaikomose organizacijose:

- atstovybė prie Europos Komisijos (EK);
- atstovas Europos Vadovų Taryboje (EVT);
- atstovas prie Europos Parlamento (EP).

Atstovavimas šiose institucijose gali būti pradėtas įgyvendinti skiriant verslo atstovą Lietuvos nuolatinėje atstovybėje Europos Sąjungoje.

Visuose trijuose lygmenyse pagrindinė verslo atstovo funkcija – **ekonominių interesų diplomatija**, atitinkanti ES ilgalaikės plėtros politiką ir jos dermę su strateginiais šalies verslo ir pramonės tikslais. Tačiau be išreikšto lobistinio interesų atstovavimo poreikio reikėtų matyti visas verslo asociacijas kaip strateginės bendrakūros partnerius, kurie LAE struktūroje išvelgtų visos visuomenės ir šalies strateginius interesus.

Atstovavimo verslui generuojama pridėtinė vertė:

- subalansuotas ekonominiais, socialiniais, ekologiniais ir saugumo principais grįstos ateities politikos formavimas ir įgyvendinimas;
- ekspertizė, sprendimų priėmėjų informuotumas. Tai gerina sprendimų kokybę. Vykstant dvigubai pramonės transformacijai, kai keičiasi vertės kūrimo modeliai bei transformuojasi tarptautinės vertės kūrimo grandinės dalis, randasi veiklų, kurioms reikia politinio dėmesio ir kurios nepatenka į ministerijų kompetencijų sritis ir nėra vertinamos priimant atitinkamus sprendimus;
- patikimumas: turint verslo atstovą, atsakingą už verslo interesus, padidėja sprendimų priėmėjų veiksmų, susijusių su ekonomika, skaidrumas ir atskaitomybė. Tai gali padėti išvengti netinkamos specialiųjų interesų įtakos ir užtikrinti, kad sprendimai atitiktų platesnius visuomenės interesus, taip pat mažinti institucijų savireguliacijos riziką;
- geriau išnaudojamas kūrybinis verslo potencialas siūlyti politinius sprendimus, dalyvauti strateginėje veikloje, ne vien tik konstatuoti trūkumus.

Pagrindinis ateities išvalgų sistemos elementas, užtikrinantis ryšius tarp sistemos dalyvių pagal keturlypės spiralės modelį, yra regioninio, nacionalinio, tarptautinio lygmens ekosistemos institucijos, turinčios tvarų (ilgalaikį) teisinį, administracinį ir finansinį pagrindą.

Verslo atstovai valstybės strateginėje veikloje turi matyti savo ilgalaikius interesus ir pasitelkdami analitinę veiklą pateikti savo poziciją, kuri atitiktų abipusės naudos (angl. *win-win*) principą vertinant valstybės ir verslo santykį. Verslas turi sugebėti išvelgti ir rasti savo naudos galimybes, dalyvaudamas Lietuvos ateities ekosistemos struktūrose – tai yra verslo interesus, kuris turėtų paskatinti kurti ir finansuoti analitinius centrus, rengti išvalgas, vykdyti ekspertinius tyrimus, kurie duotų didžiausią naudą ir verslo konkurencingumui, ir valstybės gerovei bei plėtrai.

Pirmieji verslo asociacijų žingsniai galėtų būti išvalgų fondo sudarymas. Toks fondas spręstų, kokias išvalgas reikėtų finansuoti prisidedant prie verslo plėtros ir valstybės strateginių tikslų įgyvendinimo.

2.3. Pilietinės visuomenės organizacijų vaidmuo, profesionalumas ir daugiapakopė interesų atstovavimo veikla

Norint sėkmingai kurti ateities ekosistemą svarbu daryti strateginius ir **kultūriškai bei socialiai priimtinus** pasirinkimus dėl reikalingų intervencijų ar investicijų, remiantis funkcionalių ateities ekosistemų pavyzdžiais (SOIF 2021). Ekosistemos konstravimas neatsiejamas nuo šalies istorinio, geografinio, kultūrinio konteksto, taip pat ir valdžios institucijų veikimo, politikos vyksmo, valstybės tarnybos pobūdžio, ekosistemos santykių su politikais ir visuomene (Augustinaitis 2005). Šie visi kontekstiniai veiksniai turi kritinę reikšmę siekiant ilgalaikės ateities išvalgų integracijos į viešosios politikos formavimą ir efektyvaus ateities ekosistemos veikimo (LRSK TS 24/16).

Pilietinės visuomenės įtaka demokratinėje visuomenėje nepaliaujamai didėja. Ji reiškiasi socialine įtrauktimi (ekonominė, kultūrinė ir darbo modernizavimo prasmėmis) ir socialinių inovacijų poreikiu. Pažymėtina, kad be socialinių inovacijų augimo neįmanoma tikėtis efektyvaus technologijų, mokslo valdymo ir kitų inovacijų vystymosi. Socialinės inovacijos – tai tarsi žolės paklotas, nuo kurio stiebiasi augalų hierarchija. Pilietinės visuomenės organizacijos demokratinėje aplinkoje yra konkurencingumo skatinimo prielaida ir turi tendenciją įgyti vis daugiau profesionalumo, šis analitinis ekspertinis potencialas reiškia jų interesų atstovavimą, politinį lobizmą, didėjančią įtaką priimant strateginius sprendimus tiek regioniniu, tiek nacionaliniu ir supranacionaliniu lygiu. ES valstybėse narėse formuojasi **itin profesionalios nevyriausybines organizacijos**, kurių autoritetas profesinės konkurencijos

požiūriu pripažįstamas ES valdymo institucijose ir nacionalinėse valdžios institucijose. Pavyzdys – Suomijos vyriausybės lėšomis įsteigtas SITRA fondas, kurio strateginė analitika ir įžvalgos formuoja nacionalinės politikos pamatą.

Pilietinė visuomenė kartu su nevyriausybinėmis ir kitomis pilietinės visuomenės organizacijomis dažniausiai vienos pirmųjų reaguoja į įvairaus pobūdžio vietines, regionines ar netgi globalias krizes ar nelaimės, nes yra lankstesnės, gali greitai mobilizuoti savanorius, dirba su skirtingomis visuomenės grupėmis ir išmano jų poreikius, tai leidžia sparčiai prisitaikyti prie situacijos ir padėti valstybėms spręsti kylančius iššūkius (Bortkevičiūtė 2023).

Visa tai yra prielaida skatinti pilietinės visuomenės organizacijas kuo plačiau įsitraukti į LAE struktūras. Tam yra svarbios priežastys. Viena iš svarbiausių yra ta, kad šiandien strateginis planavimas ir valdymas nesu-vokiamas be atsižvelgimo į **visuomenės lūkesčius ir nuomonę**. Visuomenės dalyvavimas strateginio valdymo institucijose ir procesuose reiškiasi pirmiausia regioninės plėtros lygmeniu ir pažangiose šalyse įgyvendinamas pasitelkus pažangiosios specializacijos strategijos įrankius ir metodus. Sumaniosios specializacijos strategija neatsiejama nuo sumaniojo valdymo metodų ir technologijų, šis strategavimas remiasi naujomis duomenų analitikos technologijomis, patalkos taikymu, moderniais socialinės įtraukties ir inovacijų skatinimo modeliais (Augustinaitis, Petrauskas 2010). Visa tai reikalauja pilietinės visuomenės „smegenų centrų“ formavimo profesionaliu lygiu. Šios pilietinės visuomenės organizacijos nuo pat jų užuomazgos stadijos yra potencialūs LAE veikėjai. Ne mažiau svarbus klausimas yra jų įtraukties ir palaikymo LAE modeliai ir būdai. Remiantis Europos šalių patirtimi galima numanyti, kad organišką NVO įtraukimą į LAE efektyviausiai vyksta plėtojant **žinojimo (arba moksluosius) regionus**, turinčius savo specializaciją, išsiskiriančius gyvenimo ir kultūros ypatumais. Tai, žinoma, apima ir bendradarbiavimą su regioniniais mokslo centrais, ir jų vaidmenį formuojant regionų gyvenimo ateitį.

Vienas didžiausių šiuolaikinių demokratijų rūpesčių yra piliečių atitolimas nuo politinių procesų, tad šiuo aspektu yra itin svarbu suteikti piliečiams alternatyvų rinkimams būdą išsakyti savo nuomonę ir dirbti bendruomenės labui (ET 2009, p. 1). NVO teikiama nauda visuomenei ir jų vaidmuo užtikrinant efektyvesnį, piliečių lūkesčius atliepiantį valdymą yra visuotinai pripažįstami: šios organizacijos suteikia reikiamą žinių ir patirties sprendimų

priėmėjams. Piliečių interesus ginančių ir jiems atstovaujančių nuo valdžios nepriklausomų organizacijų visuma sudaro organizuotą pilietinę visuomenę, kuri apima savanorių grupes, pelno nesiekiančias organizacijas, asociacijas, fondus, labdaros organizacijas, taip pat geografiniu pagrindu susikūrusias ar skirtingiems interesams atstovaujančias bei interesų gynimu (angl. *advocacy*) užsiimančias bendruomenes ir grupes (ET 2009, p. 2).

Pilietinės visuomenės organizacija (angl. *civil society organisation*) ES bendrai suvokiama kaip „organizacinė struktūra, kurios nariai dirba dėl bendro intereso, pasitelkdami demokratinį procesą, ir kuri atlieka tarpininko tarp valdžios institucijų ir piliečių vaidmenį“ (ET 2009, p. 4).

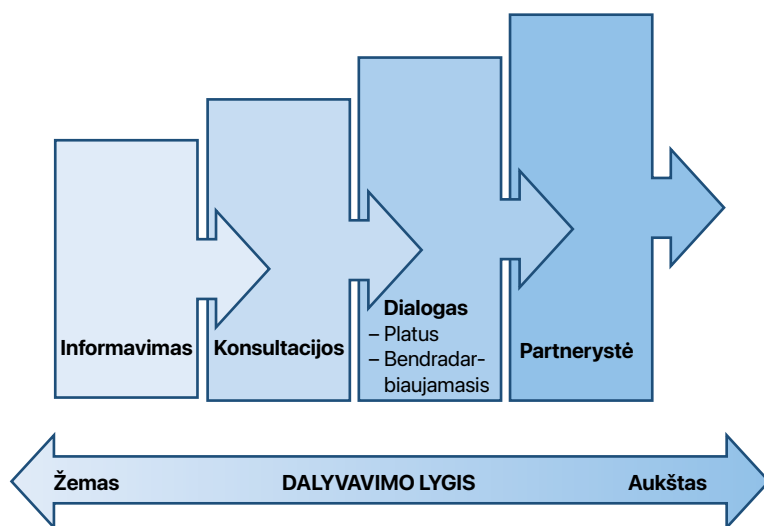
Pilietinės visuomenės nariai, įgyvendindami savo veiklą, buriasi į įvairaus pobūdžio organizacijas, kurių vaidmenys gali būti (WEF 2013) šie:

- „sarginio šuns“ (angl. *watchdog*): siekia institucijų atskaitomybės, skatina skaidrumą;
- advokato vaidmuo: didina informuotumą apie socialines problemas ir iššūkius ir skatina atitinkamus pokyčius;
- paslaugų teikėjo: teikia visuomenės poreikius atliepiančias paslaugas, pavyzdžiui, švietimo, sveikatos priežiūros, taip pat gali dalyvauti tvarkantis su įvairių stichinių nelaimių ir katastrofų padariniais, padėti pasirengti tokiems įvykiams;
- eksperto: teikia unikalias žinias ir siūlo patirtį, kuri naudinga formuojant viešąją politiką bei ieškant tinkamiausių politinių sprendimų;
- gebėjimų ugdytojo: skaito paskaitas, veda mokymus ar užsiima kitomis gebėjimų ugdymo veiklomis;
- inkubatoriaus: kuria sprendimus, kuriuos paruošti gali užtrukti labai ilgai ar kurių grįžtamosios naudos laikas labai ilgas;
- atstovo: siekia, kad būtų išgirstas marginalinių ar nepakankamai atstovaujamų asmenų balsas;
- pilietiškumo „čempiono“: skatina piliečių dalyvavimą bei įsitraukimą ir gina piliečių teises;
- solidarumo rėmėjo: propaguoja fundamentalias ir visuotines vertybes;
- standartų nustatytojo: kuria normas, lemiančias rinkos ir valstybės veikimą.

Kadangi vienam sektoriui atskirai išspręsti socialinius iššūkius dažniausiai

yra sudėtinga, pilietinės visuomenės organizacijos anksčiau išvardytus vaidmenis vis dažniau atlieka bendradarbiaudamos su kitomis suinteresuotomis šalimis iš verslo, valdžios ar tarptautinių organizacijų.

Pilietinės visuomenės organizacijų dalyvavimas įvairiuose viešosios politikos formavimo etapuose skiriasi priklausomai nuo dalyvavimo intensyvumo. Išskiriami keturi nuoseklaus pilietinės visuomenės organizacijų dalyvavimo lygmenys nuo reikalaujančio mažiausios iki didžiausios įtraukties (žr. 4 pav.).



4 pav. Pilietinės visuomenės organizacijų dalyvavimo lygiai (ET 2019, p. 9)

2007 m. Vokietijoje buvo įkurtas Tarptautinis pilietinės visuomenės centras (ICSC), kurio tikslas – remti tarptautines pilietinės visuomenės organizacijas, kad jos maksimaliai padidintų savo poveikį siekiant tvaresnio ir teisingesnio pasaulio. Šiam centrui priklauso 14 didžiausių tarptautinių pilietinės visuomenės organizacijų, dirbančių aplinkos, žmogaus teisių, socialinio teisingumo ir humanitarinių klausimų srityse. Tarptautinis pilietinės visuomenės centras vykdo trejų metų (2022–2025 m.) iniciatyvą, skirtą stiprinti su pilietine visuomene dirbančių profesionalų numatymo ir pasirengimo ateičiai gebėjimus. Vykdam šią iniciatyvą bendradarbiaujama su Solidarumo veiksmų tinklo (SANE) pilietinės erdvės bendruomene ir į ateitį orientuota perspektyvų vertinimo (angl. *Scanning the Horizon*) bendruomene (LRSK TS 23/89,

p. 16). Pagrindiniai iniciatyvos „**Pilietinės visuomenės veiklos erdvės ateities numatymas**“ tikslai yra šie:

- didinti pilietinės visuomenės organizacijų sąmoningumą ir pasirengimą reaguoti į esamus ir būsimus iššūkius pilietinės erdvės ir krizių sankirtoje;
- sukurti patogią, bendradarbiavimą skatinančią erdvę susiburti pilietinės visuomenės specialistams, kad jie galėtų kurti ateities scenarijus pilietinės erdvės ir krizių kontekste;
- sukurtus scenarijus paversti konkrečiomis strategijomis ir stiprinti gebėjimus asmeniniame, organizacijos ir sektoriaus lygmenyse (ICSC 2022).

Lietuvoje kai kuriose **viešojo sektoriaus institucijose** bei kai kuriuose kituose, taip pat ir privačiuose, **tyrimų centruose**, pavyzdžiui, įžvalgų srityje dirbančiame tyrimų institute „Visionary Analytics“, ateities įžvalgų gebėjimai taip pat pradėti vystyti. Tačiau dar būtų per anksti teigti, kad ateities įžvalgų organizaciniai gebėjimai Lietuvoje jau yra išsiskniję, – kaip rodo daugumos užsienio šalių pavyzdžiai, NVO lygmeniu turi rasti keli profesionaliai veikiančios ateities įžvalgų centrai, galintys veiksmingai ir autoritetingai konkuruoti su valstybės institucijų profesiniu pajėgumu ir turintys reikšmingą įtaką LAE struktūroje priimant politinius sprendimus. Kaip pavyzdį galima paminėti šias organizacijas: Lietuvos laisvosios rinkos institutas, Pilietinės visuomenės institutas ir kt. Labai reikšmingas būtų profesinių asociacijų indėlis į įžvalginį ekspertinį ateities politinių sprendimų aprūpinimą. Tai būtų postūmis pačių profsajungų brandai ir jų veiklos sinergijai su valstybės strateginiais tikslais. Visų suinteresuotų šalių (angl. *stakeholders*) gebėjimas derinti savo interesus ir naudojantis šiuolaikiniais bendradarbiavimo ir komunikacijos modeliais kurti strateginio bendradarbiavimo platformas yra vienas iš svarbiausių demokratijos plėtotės veiksnių. Akivaizdu, kad be kvalifikuotų ekspertinių ir analitinių veiklų, profsajungų ir kitų suinteresuotųjų grupių komunikacija ir interesų derinimas yra apsunkintas. Tai yra dar viena paskata pilietinėms organizacijoms integruotis į LAE. Precedentas – NVO asociacijos, realiai prisidėjusios prie Strategijos „Lietuva 2050“ ir kitų procesų bei iniciatyvų: Nacionalinė NVO koalicija, Aplinkosaugos koalicija ir kt.

3. Lietuvos ateities ekosistemos struktūra ir organizavimo principai

LAE turėtų remtis penkiais pagrindiniais principais, kuriuos užtikrinti yra svarbu tam, kad veiktų Lietuvos ateities ekosistema, atkreipiant dėmesį į jų lygiavertę svarbą stiprinant LAE gyvybingumą ir reagavimą į kylančias problemas:

- **Keturlypės spiralės principas.** Šiuo principu organizuojama valdžios, akademinės bendruomenės, verslo ir pilietinės visuomenės partnerystė: visų suinteresuotų šalių įtrauktis į ateities išvalgų kūrimą gali padėti priimti optimalius kolektyvinius sprendimus. Tokiu principu organizuota partnerystė gali padėti priimti veiksmingus į ateitį nukreiptus sprendimus dar prieš užsiveriant galimybių langams ar išstinkant krizėms.
- **Tinklinio daugiapakopio veikimo principas ir tarptautiškumas.** Ateities ekosistemą būtina kurti nacionaliniu, regioniniu ir vietiniu lygmenimis, formuojant tinklines, skirtingo pobūdžio ir skirtingais valdymo lygmenimis veikiančius dalyvius vienijančias struktūras. Ateities ekosistemos veiksmingumą dar labiau sustiprintų mokymasis iš gerosios kitų šalių patirties (pavyzdžiui, Estijos, Suomijos) ir įsitraukiant į tarptautinius ateities išvalgų tinklus įvairiose organizacijose (pavyzdžiui, Europos Parlamento technologijų vertinimo (EPTA) tinklą, Europos strategijos ir politikos analizės sistemą (ESPAS), EBPO, UNESCO ir kt.).
- **Mokymosi galimybių, eksperimentavimo ir grįžamojo ryšio užtikrinimo principas** ekosistemos dalyviams padėtų įvertinti alternatyvių ateities pokyčių pasekmes, išbandyti politiką bei strategijas, o mokymosi galimybės leistų neatitrūkti nuo naujausių žinių ir tendencijų. Taip būtų užtikrinama iššūkio galimybė ir ne už klaidas baudžianti, o jas kaip neišvengiamą mokymosi sąlygą toleruojanti mąstysena ir veiksmas.
- **Išvalgų įterpimo į viešosios politikos ciklą principas.** Sklandus į ateitį orientuotas mąstymas valstybėje gali būti sukurtas tik ateities išvalgas įtraukiant į visas viešosios politikos ciklo stadijas. Taip atsirastų vadinamosios įterptosios ateities išvalgos, kurių kūrimą būtų galima derinti su keturlypėje spiralėje esančių veikėjų įtrauktimi.

- **Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir tarpsektorinių ribų pralaidumas.** Daugiašakių, horizontaliųjų problemų sprendimas integraliai ir tiesiogiai, kliaujantis bendradarbiavimo ir pasitikėjimo ryšiais ir vadovaujantis bendromis vertybėmis, leistų užtikrinti skirtingų ekosistemos dalyvių dialogą ir veikimo veiksmingumą.

LAE sandaros ir organizavimo aspektu Lietuvai svarbus Suomijos pavyzdys, kadangi joje visu pajėgumu veikia ateities ekosistema. Naudoti į ateitį orientuotus metodus padeda Suomijoje susiklostęs palankus visuomeninis kontekstas: šalies visuomenė teigiamai vertina inovacijas ir puikiai supranta švietimo svarbą. Svarbiausi Suomijos ateities ekosistemos dalyviai yra Eduskuntos Ateities komitetas, Ateities tyrimų centras (vienija 9 universitetus ir beveik 600 tyrėjų), SITRA, Nacionalinis ateities išvalgų tinklas, Vyriausybės ateities išvalgų grupė, ministerijų ateities išvalgų darbo grupė, regioninio ir savivaldybės lygmens ateities išvalgas vertinančios institucijos. Prie sistemos institucionalizacijos svariai prisideda tai, kad kiekvienos kadencijos parlamentui vyriausybė pateikia ataskaitą apie ateitį, kurioje koncentruojamasi išimtinai į su ilgalaikėmis šalies bei pasaulio perspektyvomis susijusius klausimus. Tokį vaidmenį Lietuvos ateities ekosistemoje, manytina, galėtų atlikti ir **Vyriausybė, ir Respublikos Prezidento metiniai pranešimai arba Pažangos ataskaitos svarstymas LRS AtK** (LRSK TS 24/19; LRSK TS 24/39). Valstybės ateities ataskaitos kompetencijos įteisinimo klausimas turėtų būti sprendžiamas tolesniuose LAE raidos etapuose. Šiuo metu visos galimybės yra atviros ir priklauso nuo institucinės valios bei iniciatyvos.

LAE infrastruktūra gali būti kuriama nebūtinai hierarchiškai iš viršaus į apačią – ji gali formuotis kaip judrūs ir lankstūs tinklai, tarptautinės ar regioninės sistemos, išvalgų platformos, taip pat gali būti kuriami nacionalinio lygmens tyrimų ar ekspertiniai padaliniai, turintys specifinę paskirtį ir tikslų. Tai gali būti skirtingo lygmens, paskirties, pavaldumo, specializacijos, technologijų organizacijos: ir pilietinės idėjų kalvės, ir valstybinio ar net tarptautinio lygmens tyrimų institucijos, ir specializuoti ekspertiniai centrai, ir regioniniai strateginio valdymo dariniai, mokslieji regionai ir kt.

Neabejotinai Lietuvos viešojo valdymo institucijos turi apmąstyti ir įsivertinti ateities infrastruktūros padalinių formavimo, bendradarbiavimo, žmogiškųjų išteklių potencialo, naujų ryšių formavimo ar pertvarkos, išvalginės ar analitinės veiklos tobulinimo potencialą, funkcijas, kvalifikacinius

reikalavimus ir pritaikymą įrodymais grįstiems sprendimams savo organizacijose. Visa tai lemia valstybės įstaigų ir organizacijų veiklos sričių ir valdymo kompetencijų teisinis reglamentavimas, paskirtis ir ypatumai. Keturypės spiralės požiūriu pagal savo kompetenciją jos galėtų ir (ar) turėtų formuoti susietų verslo, mokslo ir pilietinės visuomenės organizacijų potinklius, platformas ar kitokias ekspertines struktūras.

3.1. Esamos Lietuvos ateities ekosistemos būklės įvertinimas

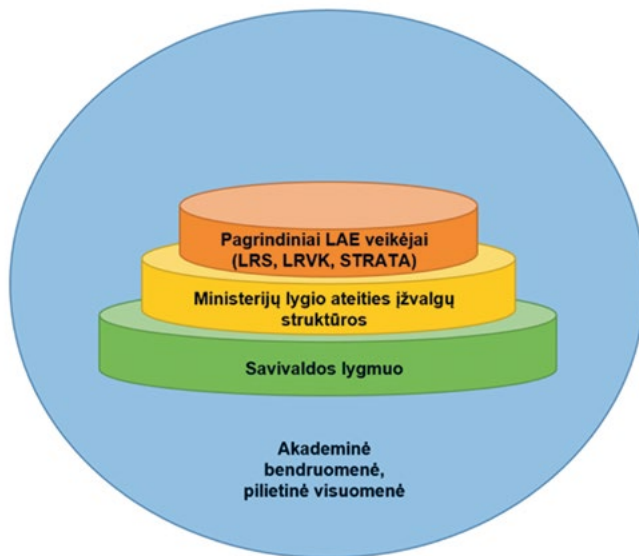
Nors Lietuva pastaraisiais metais ėmėsi nemažai žingsnių, diegdama numatomojo valdymo elementus į savo viešojo valdymo sistemą, ateities išvalgų paklausa mūsų šalyje kol kas dar tik formuojasi, formaliai ateities išvalgos labiausiai tebėra susietos su strateginio planavimo dokumentų rengimu (LRSK TS 23/06). Atsakyti į klausimą, kaip strateginės ateities išvalgos galėtų įsitvirtinti Lietuvos demokratiname valdyme kaip sisteminė praktika, iš esmės keičianti nusistovėjusią strateginio planavimo ir valdymo kultūrą, yra sudėtinga. Labai svarbu užtikrinti tam tikrą ateities išvalgų ekosistemos nepriklausomumą nuo šiandienės vyriausybės ar politikos elito, kaip yra Nyderlanduose ir Vokietijoje. Santykinis nepriklausomumas reikalingas tam, kad dėl politinio voliuntarizmo ar spaudimo nebūtų pažeistas LAE tyrimų ir vertinimų objektyvumas. Kaip prevencinė priemonė rekomenduotina, panašiai kaip mokslo institucijų, LAE svarbiausių institucijų autonomija, kuri galėtų būti įtvirtinta kaip principas ir įstatyminė nuostata.

Ateities išvalgų rengimo pajėgumai Lietuvoje dar yra ankstyvoje formavimo stadijoje. 2020 m. STRATA kartu su EBPO ekspertais atliko ministerijų apklausą, siekdamą išsiaiškinti, kiek jose žinoma ir taikoma ateities išvalgų metodologija. Tyrimo duomenys parodė, kad šios srities kompetencijų yra mažai, tik Energetikos ministerija nuosekliau taiko išvalgas modeliuodama savo sektoriaus ateitį (AtK AVNS 2022, p. 29). Šiuo metu EBPO jau yra atlikusi naują Lietuvos valstybės tarnautojų apklausą apie į ateitį orientuotą mąstymą viešajame sektoriuje. Anketas užpildė 4 366 respondentai, t. y. 10,1 proc. visų apklaustųjų.

LRS AtK taip pat yra pastebėjęs, kad numatomajam inovatyviam valdymui reikalingi ekspertiniai ir analitiniai pajėgumai negali apsiriboti tik sutelktais mokslo pajėgumais, nes politiniai procesai yra tokie sudėtingi, kad mokslo indėlis politikos formuotojus turi pasiekti „apdorotas“ specialių tarpininkavimo

institucijų, vadinamųjų **žinių tarpininkų** (angl. *knowledge brokers*). Taip apibūdinamos specializuotos analitinės ir patariamosios institucijos, iš akademinio sektoriaus perimančios mokslo žinias ir jas pateikiančios politikos formuotojams tada, kai reikia, ir taip, kaip reikia; ir atvirkščiai – gebančios „išversti“ politikos poreikių kalbą į atitinkamus užsakymus mokslininkams. Tokių institucijų grandies sukūrimas Lietuvos viešajame valdyme yra neatidėliotinas ateities ekosistemos kūrimo žingsnis (AtK AVNS 2022, p. 30). Iš dalies šią funkciją ministerijose jau atlieka mokslo ir inovacijų patarėjai.

Galima teigti, kad institucinės prielaidos veiksmingai ateities ekosistemai atsirasti tiek vykdomojoje, tiek įstatymų leidžiamojoje valdžioje yra. Sėkmingai į šią ekosistemą galima įtraukti ir regioninį bei vietos valdžios lygmenis, taip pat akademinę bendruomenę ir pilietinę visuomenę. Apibendrinta LAE schema pateikiama 5 paveiksle.



5 pav. Lietuvos ateities ekosistemos sandara (sudaryta autorių)

Prie valstybės ateities politikos stebėsenos ir vertinimo galėtų prasmingai prisidėti Respublikos Prezidento institucija. Nors pagal Konstituciją Respublikos Prezidentas pirmiausia atsako už tarptautinę ir nacionalinio saugumo politiką, jis turi įgaliojimus pasisakyti svarbiausiais valstybės gyvenimo klausimais, atstovauja Respublikai tarptautiniuose forumuose. Prezidento

metiniai pranešimai arba atskiri pasisakymai galėtų atlikti svarbų vaidmenį išjudinant stringančias reformas, nurodant naujus ateities iššūkius ir galimybes bei tobulinant Lietuvos ateities ekosistemą. Būtina stiprinti ekspertinius ir analitinius Prezidento institucijos pajėgumus, kurti glaudesnes jungtis su bendra komunikacine LAE struktūra ir kolektyvinio išvalginio žinojimo pajėgumais.

Atsižvelgiant į Velso ar Vengrijos pavyzdžius, ateities ekosistemos priežiūros funkciją galėtų atlikti sukurta nauja institucija – **ateities kartų ombudsmenas**. Tačiau tokios institucijos poreikis turėtų būti gerai apsvarstytas ir konceptualiai pagrįstas, atitolstant nuo sektino Suomijos ateities ekosistemos modelio, kuris šiuo metu atrodo labiausiai adaptuotinas Lietuvos sąlygomis, ir kuriant savitą LAE architektūrą.

3.2. Veiksmingos Lietuvos ateities ekosistemos architektūra

LAE architektūra – vidinis sistemos dalyvių įvairialypių ryšių modelis, leidžiantis formuoti kolektyvinį ateities žinojimą ir jo veiksmingo panaudojimo mechanizmus. LAE architektūra remiasi infrastruktūros elementais, kurių tarpusavio sąveika siekia maksimaliai panaudoti įvairių institucinių struktūrų specifinius ekspertinius pajėgumus ir ypatumus bei jų sinergijas, siekiant priimti kuo efektyvesnius strateginius sprendimus, pokyčių ir didėjančio neapibrėžtumo sąlygomis. Vienas iš svarbiausių uždavinių – išvalgų institucionalizavimas ir organiškas išvalginės kultūros diegimas viešojo valdymo sistemos procesuose. LAE architektūros formavimas nėra vienareikšmis procesas. Jis apima ne tik ateities išvalginių ir ekspertinių institucijų formavimą, bet ir jų **sąveikos teisinės bazės tobulinimo aspektus, naujo tipo strateginio valdymo teisinius principus ir normas**.

Kitas su teisiniu klausimu sietinas svarbus LAE architektūros aspektas – **politinių ateities sprendimų priėmimo rišlumo, papildomumo ir sąveikumo principų bei sąveikų nustatymas**. Tai politinio valdymo matrica, kurios veikimas ir ryšiai priklauso nuo daugelio veiksnių, pradedant konstitucinių nuostatų traktavimu, susiklosčiusių politinės valdžios institucinių santykių tradicija bei kultūra, baigiant politine valia ir politinių partijų interesais. Tai klausimas, kaip sukurti darniai veikiančią formalią politinio ir teisinio sprendimų priėmimo schemą, kuri leistų veiksmingai panaudoti LAE potencialą ir sukauptą žinojimą politinio valdymo srityje.

Strateginių ateities išvalgų institucionalizacija apima:

- 1) esamų valstybės institucijų ekspertinių padalinių metodologinį ir technologinį tobulinimą, veiklos organizavimo ir komunikacijos modernizavimą, principo „mokslas politikai formuoti“ įtvirtinimą, žmogiškųjų išteklių gerinimą ir perkvalifikavimą, specializuotų išvalginių, analitinių ar ekspertinio žinojimo kūrimą bei pritaikymą formaliose valdymo schemose ir teisiškai apibrėžtuose procesuose;
- 2) specializuotų ateities išvalgų valstybės institucijų ir padalinių (pavyzdžiui, specialių institucijų, padalinių, komitetų, tinklų, agentūrų, informacinio aprūpinimo ir konsultavimo centrų, regioninių institucijų, profesionalių NVO (tokių kaip Lietuvos laisvosios rinkos institutas ir pan.), teisėkūros institucijų, strategavimo praktikos ir kt.) sukūrimą, suteikiant joms specifinių funkcijų (pavyzdžiui, valstybės institucijų informacinio aprūpinimo, komunikacijos ir ryšių su vietos, nacionalinėmis ir tarptautinėmis organizacijomis, išvalgų ir tyrimų rezultatų bei idėjų vertinimo, politinio ekspertavimo ir kt. funkcijų) Lietuvos ateities ekosistemos struktūroje;
- 3) tinkamos kultūros ir teisinės aplinkos suformavimą esamose valdymo institucijose.

Numatomąjį inovatyvų valdymą ateities ekosistemoje įgalinantys bendrieji veiksniai yra šie:

- organizaciniai gebėjimai;
- bendras supratimas;
- legitimumas;
- įsitvirtinimas;
- impulsas.

Pagrindiniai Lietuvos ateities ekosistemos dalyviai yra lyderiai, ministerijos, parlamentas, vietos valdžia, pilietinė visuomenė, tyrimų institucijos, tarptautinės organizacijos, piliečiai, veikiami išorės „lūžio“ veiksnių.

Šių dalyvių sąveikų vadyba gali būti paremta skirtingais modeliais, o dėl jų veiksmingumo ir taikymo ypatumų turėtų diskutuoti Vyriausybės atsakingos institucijos ar padaliniai – strateginiai padaliniai, komitetai, ekspertinės darbo grupės, paskirtos mokslinės institucijos ar probleminės grupės ir pan. Čia galimos skirtingos prieigos ir požiūriai – nuo „kietų“ sisteminių sprendimų

iki „minkštų“, judrių, pasitikėjimu ir bendradarbiavimo etika grindžiamų tinklinių darinių.

3.3. Keturlypės spiralės principo taikymas projektuojant Lietuvos ateities ekosistemą

Tinklinės daugiapakopės ateities ekosistemos modelis, į kurį orientuojasi ir Lietuva, turi būti organizuotas vadinamosios **keturlypės spiralės** principu. Keturlypė ar net penkialypė (angl. *quintuple helix*) spiralė jungia akademinius (mokslo), verslo, valdžios ir piliečių ryšius šiuolaikinėje žinojimo ir inovacijų ekonomikoje, grindžiamus tvarumo aspektu. Tokiu principu organizuota valdžios, akademinės bendruomenės, verslo sektoriaus ir pilietinės visuomenės partnerystė bei tinkamai organizuota komunikacija gali padėti priimti optimalius į ateitį nukreiptus kolektyvinius sprendimus, jungiant skirtingų lygmenų ir horizontalumo aprėpties kontekstus. LRS AtK konstatuoja, jog „tarsi žinome, kad valstybė laikosi ant trijų pagrindų – politikos, verslo ir akademijos (mokslo). Tačiau matome, kad vis dar nesklaidžiai veikia mokslo ir verslo sąveikos modelis, integruojantis naujų idėjų finansavimą, tyrimų platformų kūrimą, talentų pritraukimą, išitraukimą į tarptautines mokslo ir inovacijų programas, valstybės prioritetus, naujų studijų ir doktorantūros programų kūrimą“ (AtK AVNS 2022, p. 22). Veiksmingam keturlypės spiralės principui įgyvendinti labai svarbus kuo platesnis suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir realus ekspertinio dalyvavimo užtikrinimas. Strateginio valdymo įstatyme numatytas atvirumo ir įtraukimo principas kaip vienas iš strateginio valdymo principų (LRSVĮ 4 str.) sukuria palankią dirvą diegti vadinamąsias **dalyvaujamąsias ateities įžvalgas** (angl. *participatory foresight*) LAE. Tačiau kol kas tai įgyvendinama tik formaliai – arba kuriant neveiksnius institucinio reprezentavimo principu suformuotas komisijas, arba konsultuojantis, siekiant formaliai atstovaujamo pritarimo jau suformuotam sprendimui. **Atvirumo ir įtraukimo** principas reiškia, jog „planavimo dokumentai turi būti rengiami ir įgyvendinami į sprendimų priėmimo procesus įtraukiant visas suinteresuotas šalis ir konsultuojantis su visuomene, socialiniais ir ekonominiais partneriais. Informacija apie pasiektą pažangą ir panaudotas lėšas turi būti aiški, suprantama ir viešai prieinama“ (LRSVĮ 4 str. 6 p.). Tam, kad ši nuostata būtų įgyvendinta, būtina turėti kompetencijos centrus ar institucinius padalinius, kurie turėtų gebėjimų ne vien tik užtikrinti dalyvavimą, bet

ir turėtų reikiamos kvalifikacijos specialistų ir būtų metodologiškai pajėgūs integruoti, sintetinti ir panaudoti gautą informaciją, kuriant žinias, tinkamas realiems sprendiniams pagrįsti ir juos įgyvendinti praktiškai.

Minėtų valdžios sektoriaus institucijų, kurios jau dalyvauja ar galėtų dalyvauti Lietuvos ateities ekosistemoje, ratas turėtų būti praplėstas ir aiškiau apibrėžti **Respublikos Prezidento, Viešojo valdymo agentūros, CPVA, Lietuvos mokslų akademijos, Studijų kokybės vertinimo centro, Informacinės visuomenės plėtros komiteto** ir kitų potencialių dalyvių vaidmenys.

Verslo sektorius ateities ekosistemoje veiksmingiausiai galėtų dalyvauti per įvairias **interesų grupes** – asociacijas, sąjungas ir panašaus pobūdžio organizacijas. Pavyzdžiui, asociacija INFOBALT ir Lietuvos pramonininkų konfederacija aktyviai dalyvavo rengiant Baltąją knygą. Labai sėkmingo verslo sektoriaus ir valdžios bendradarbiavimo ateities išvalgų srityje pavyzdys galėtų būti Lenkijoje veikianti bendrovė „The Futures Literacy Company 4CF“.

Pilietinė visuomenė veikia per įvairias **interesų grupes, NVO, asociacijas, specialistų draugijas, profesines sąjungas** ir pan. Kuriant ateities išvalgas jokioms interesų grupėms formaliai nepriklausantys piliečiai gali būti pasitelkiami plėtojant įvairius minios patalkos mechanizmus. Svarbus yra ir **Nevyriausybinių organizacijų tarybos vaidmuo**.

Tinklaveika ir partnerystės taip pat yra veiksmingas ateities ekosistemos plėtros mechanizmas, skatinantis veikti kartu su lyderiaujančiomis organizacijomis ir asmenimis siekiant plėtoti transformuojančias idėjas. Strategijoje „Lietuva 2050“ numatyta, kad bus „kuriamas lankstus strateginio koordinavimo tinklas – ieškoma sektorių ir sričių bendrų platformų sudėtingiems ir ilgalaikiams iššūkiams spręsti, mobilizuojama tinkama ekspertinė ir analitinė parama, naudojamosi geresne valstybės finansuojamų mokslo prioritetų sąsaja su Lietuvos visuomenės ateities iššūkiais, plėtojamoms specializuotoms analitinėms ir patariamoms institucijoms – sprendimo priėmėjų ir mokslo tarpininkėms, skatinamas nuo valdžios nepriklausomų ateities išvalgų kūrimasis. Siekiama, kad LAE koordinaciniai centrai ir analitinės institucijos taptų tarptautinės numatomos valdymo ekosistemos aktyvia dalimi“ (Strategija „Lietuva 2050“, p. 50). STRATA įstatymiškai yra įpareigota telkti valstybės institucijų ir įstaigų, kitų organizacijų turimas analitines kompetencijas į bendradarbiavimo tinklą ir koordinuoti šio tinklo veiklą. Pastebėtina, kad lig šiol bene labiausiai paplitusi tarpinstitucinė bendradarbiavimo forma Lietuvoje buvo įvairios darbo grupės, nors pastaraisiais metais buvo plėtojamoms ir

mažiau struktūruotos bendradarbiavimo formos (pavyzdžiui, **strateginiame valdyme dalyvaujančių valstybės tarnautojų tinklas**) (LRSK TS 23/06; LRSK TS 24/22).

3.4. Daugiapakopiskumo principo taikymas projektuojant Lietuvos ateities ekosistemą

Kai kurie autoriai veiksmingas antreprenerines sistemas, prie kurių priskirtina ir Lietuvos ateities įžvalgų ekosistema, mato išimtinai kaip organizuotas **tinklo pagrindus**. Akcentuodami tokių ekosistemų dalyvių simbiozinių ryšių svarbą, mokslininkai identifikuoja ciklinį šių dalyvių santykių vystymosi procesą, kurį sudaro inicijavimo, plėtros, palaikymo ir atsinaujinimo stadijos. Sąveikos elementas tinklinėje ekosistemoje yra esminis – tai atskleidžia dalyvių elgsenos, kaip svarbiausio ekosistemos gyvybingumo, energijos ir gerovės užtikrinimo mechanizmo, svarbą. Tinklinė ekosistema paprastai sunkiai atsiejama nuo **daugiapakopiskumo** principo (Scott, *et al.* 2022).

AtK sprendime dėl Lietuvos ateities ekosistemos plėtros atkreipiamas dėmesys į tai, kad Lietuvos viešosios politikos procese reikia remtis įžvalgomis ir ekspertine duomenų analitika, išryškinant būtinybę formuoti visuotinę **daugiapakopę** ateities ekosistemą (AtK LAEP 2022). Daugiapakopis valdymas pagal Europos Sąjungos vietos ir regionų lygmens atstovų asamblėjos priimtą Daugiapakopio valdymo Europoje chartiją suprantamas kaip valstybių narių ir regionų bei vietos valdžios institucijų, kaip partnerių, suderinti veiksmai, kurie paremti subsidiarumo ir proporcingumo principais ir kurie reiškiasi darbiniu ir instituciniu bendradarbiavimu rengiant ir įgyvendinant ES politiką (RK 2014). Taip skatinama daugiašalė partnerystė su socialiniais partneriais, universitetais, NVO ir pilietinei visuomenei atstovaujančiomis grupėmis, stiprinami teritorijų ryšiai ir įveikiamos skirtingos administracinės reguliavimo ir politikos įgyvendinimo kliūtys bei geografinės sienos. Pagrindiniai principai taip pat itin palankūs veiksmingai ateities ekosistemai užtikrinti: piliečių dalyvavimas, skirtingų sektorių bendradarbiavimas, institucinių gebėjimų ugdymas, tinklų kūrimas (Augustinaitis 2003).

Daugiapakopis valdymas remiasi trimis ramsčiais:

- 1) centrinės valdžios išskaidymu skirtingais teritoriniais tarpusavyje susijusiais lygmenimis (vietiniu, regioniniu, europiniu);

- 2) nevalstybinių dalyvių įtraukimu į sprendimų priėmimo, įgyvendinimo ir vertinimo procesus;
- 3) valdymu plėtojant neformalius, lanksčius ir horizontalius santykius (Kiurienė 2019).

Čia reikėtų atkreipti dėmesį ir į mokslininkų išskiriamus ekosistemų bruožus, tarp kurių minimas ir **policentriškumas** (angl. *policentricity*), kuris yra neatsiejamas nuo daugiapakopiškumo bei suinteresuotųjų šalių dalyvavimo ateities išvalgų ekosistemoje. Policentriškumas apibrėžiamas kaip daugybiniai mazgai su prisitaikančiomis funkcijomis ir skirtingo lygmens įtakos sferų sankloda. Kiti ekosistemų bruožai, taikytini ir ateities išvalgų ekosistamai, yra šie: įvairovė, junglumas, persiklojimas (angl. *redundancy*) ir kryptingumas (Könnölä, *et al.* 2021).

Horizontalusis ir vertikalusis ateities išvalgų ekosistemos pjūviai. Žvelgiant per horizontalųjį ateities išvalgų pjūvį, šį procesą galima apibūdinti kaip vienijantį skirtingų sektorių ar sričių veiklas bei įgalinantį bendradarbiauti ir nustatyti bendrus prioritetus. Pavyzdžiui, sveikatos sektoriuje horizontalioji ateities išvalgų plėtra gali apimti įvairių pacientų grupių, medicinos specialistų, skirtingų technologijų ir sveikatos paslaugų visumą. Ateities išvalgų pridėtinė vertė greičiausiai auga tada, kai įveikiamos bet kokios galimos sektorinės kliūtys.

Per vertikalųjį ateities išvalgų pjūvį ekosistema gali būti vertinama tuo aspektu, kaip sėkmingai ateities išvalgų metodai ir rezultatai pritaikomi ir suderinami vietos, regioniniu, nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis.

Skirtingų lygmenų dalyvių įtrauktis į ateities išvalgų procesą sukuria neįkainojamos vertės kolektyvinio intelekto principu veikiančią **žinojimo generavimo platformą**, apimančią gausybę požiūrių ir prieigų. Sujungus horizontaliąją ir vertikaliąją ateities išvalgų ekosistemos dimensijas, ji natūraliai konverguoja į tinklinio pobūdžio darinį. Tokioje **tinklinėje daugiapakopėje ekosistemoje**, kurioje dalyvauja skirtingų sektorių ir valdymo lygmenų suinteresuotosios šalys, sugeneruojamos ateities išvalgos gali perkurti santykius, pagerinti žinių apdorojimą ir užtikrinti nepaliaujamą mokymąsi bei bendrus veiksmus. Ateities išvalgų procesas apibrėžiamas kaip tinklo kūrimas arba bendrakūra, sudaranti sąlygas naujo pobūdžio suinteresuotųjų šalių sąveikai, dialogui, deryboms ir bendradarbiavimui atsirasti (Myllyoja, *et al.* 2022).

Konstatuotina, kad būtent tinklinis, o ne hierarchinis, ateities išvalgų ekosistemos veikimo principas rekomenduotinas ir Lietuvai. Svarbu tai, kad ekspertinių, analitinių, tyrimų, informacinio aprūpinimo ir kitų panašaus pobūdžio organizacijų „priėmimas“ į ekosistemą nebūtų monopolizuotas vienos konkrečios institucijos, o daugiau būtų kliaujamasi ekosistemos dalyvių įsitraukimu (tačiau neatmetinas ir ekosistemos dalyvių telkimas „iš viršaus į apačią“ būdu) ir rodoma iniciatyva. Apskritai vadinamųjų specialistų bendruomenių (angl. *community of practice*) aktyvumas, veikla ir entuziazmas labai svarbus kuriant ir palaikant veiksnį ir gyvybingą ateities išvalgų ekosistemą (LRSK TS 24/22).

Ateities ekosistemos daugiapakopiškumas reiškia, kad, vadovaujantis keturypės spiralės principu, į ateities išvalgų procesą įtraukiant valdžios, mokslo institucijas, verslo ir pilietinės visuomenės organizacijas, tai daryti būtina nacionaliniu, regioniniu ir vietiniu lygmenimis. Regioniniu lygmeniu labai svarbus vaidmuo tenka **regionų plėtros taryboms**, o vietos lygmeniu – **Lietuvos savivaldybių asociacijai** ir atskiroms **savivaldybėms**. Šiuo metu šių institucijų veikla remiasi labiau atstovavimo ir administravimo galiomis, bet ne ekspertiniu žinojimu ir naujomis strategavimo metodologijomis. Todėl LAE požiūriu tikslinga pradėti formuoti ekspertines struktūras, kurios suteiktų regioniniam valdymui veiksmingesnę strateginės plėtros perspektyvą. Manytina, kad šiam tikslui labiausiai tiktų Europos šalių taikomi geriausi sumaniosios specializacijos strategijos pavyzdžiai (Augustinaitis 2017).

Norint sukurti visa apimančią LAE, būtina dėmesį skirti regionams, savivaldybės lygmens institucijoms ar jų tinklams. Tai žemiausias valdžios institucijų lygmuo, tačiau esantis arčiausiai žmonių ir įgalinantis ateities išvalgų pritaikymą arčiausiai visuomenės esančioms problemoms spręsti. Strategijoje „Lietuva 2050“ nurodoma, kad visa šalies teritorija bus darniai ir subalansuotai išvystyta, remsis integruota teritorijų plėtra. Taip pat numatyta, kad įgyvendindama šią ambiciją Lietuva, be kita ko, tinkamu teritoriniu lygmeniu užtikrins kompleksinę plėtrą, atsižvelgdama į vietos sąlygas bei regionines demografines prognozes; sudarys teisinės, institucinės ir finansinės sąlygas savivaldybių bendrai veiklai teikiant viešąsias paslaugas ir valdant viešąją infrastruktūrą; peržiūrės viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų tinklą, siekdama nustatyti optimalų viešųjų paslaugų teikimo teritorinį lygmenį, mastą ir modelį; vietos lygmeniu parengs ir įgyvendins klimato kaitos švelninimo ir pritaikymo prie jos sprendinius; visoje šalyje plėtros skaitmeninę infrastruktūrą,

siekdama sumažinti regionų socialinius, kultūrinius ir ekonominius netolygumus bei atskirti (LRSK TS 23/28). Tikslų ir ambicijų daug, tad minimi klausimai savivaldos lygmeniu gali būti sprendžiami ir taikant ateities išvalgų metodus bei numatomojo valdymo principus.

Pagrindiniai pavyzdžiai Lietuvai integruojant ateities išvalgas į savivaldos lygmenį galėtų būti Suomija arba Ispanija. Taip pat galima vadovautis Jungtinės Karalystės siūlomais patarimais. Suomijoje egzistuoja regioniniu ar savivaldybės lygmeniu ateities išvalgas taikančios institucijos. Ši šalis išskiria ateities išvalgų taikymu vietos lygmens institucijose, kuriose vertinami technologiniai pokyčiai ir savarankiškai atliekama siauresnės apimties ateities išvalgų veikla (Pouru-Mikkola, *et al.* 2023). Tiesa, šioje srityje Suomija yra gerokai pažengusi į priekį, tad gal geriau būtų pradėti nuo kaip gerosios patirties EBPO siūlomos Ispanijos Gipuskoa (bask. *Gipuzkoa*) provincijos tarybos programos „Ateities kūrimas“ (bask. *Etorkizuna Eraikiz*). Šia inovatyvia programa siekiama atviresnio ir labiau į bendradarbiavimą ir piliečių įtraukimą orientuoto viešojo valdymo. Programą sudaro interaktyvūs eksperimentai (per dalyvių patirtis išbandant konkrečias priemones ir programas), skirti teritorijos ateičiai kurti. Tokiu būdu siekiama ne tik patenkinti dabartinius poreikius, bet ir bendrai numatyti teritorijos ekonominę, socialinę ir politinę ateitį. Įgyvendinant programą sprendžiami strateginiai uždaviniai ir inovatyvios viešosios politikos priemonės, labiau atitinkančios piliečių poreikius. Gipuskoa regione buvo įgyvendintos dvi iniciatyvos:

- „GipuzkoaLAB“ – į ateitį orientuota struktūra, padedanti formuoti viešąją politiką ir spręsti strateginius ateities iššūkius vidutinės trukmės laikotarpiu;
- „Gipuzkoa Taldean“ – šia iniciatyva siekiama identifikuoti demografinius, ekonominius ir socialinius iššūkius, su kuriais teritorija susidurs netolimoje ateityje (vidutinės trukmės laikotarpiu) (EBPO 2016).

Tokiomis ir panašiomis iniciatyvomis galima pradėti Lietuvos savivaldos lygmens institucijų ir bendruomenių pažintį su ateities išvalgų procesu ir metodais.

JK Vyriausybės Mokslo tarnyba (angl. *UK Government Office for Science*) yra parengusi leidinį apie ateities išvalgų taikymą miestų lygmeniu, kuriame išskiriami tokie veiksmai šalies savivaldos institucijoms:

1. **Priimant trumpalaikius miesto sprendimus atsižvelgti į ilgalaikę ateitį.** Miestai gali rodyti lyderystę taikydami ateities įžvalgų metodus, kurie nacionalinei vyriausybei rodytų jų individualius ir kolektyvinius gebėjimus skatinti miestų plėtrą.
2. **Sukurti miestų ateities įžvalgų platformas.** Miestai gali sukurti vietas, miestų ir regionų bei nacionalinių partnerių bendradarbiavimo platformas, skirtas ateičiai tirti. Tokių tinklų sukūrimas gali suteikti galimybę laiku gauti vertingų žinių ir paskatinti didesnę atsakomybę už politikos klausimus.
3. **Dalytis įgyta patirtimi apie miestų prognozavimo praktiką ir poveikį.** Miestai gali vieni iš kitų pasimokyti skirtingo požiūrio į ilgalaikę ateitį. Keitimasis įžvalgomis suteiktų įrodymų, kokią pridėtinę vertę kuria skirtingi požiūriai skirtingomis aplinkybėmis.
4. **Būti kūrybingiems ir eksperimentuoti su ateities įžvalgų metodais.** Miestai raginami eksperimentuoti taikant skirtingus ateities įžvalgų metodus savo poreikiams bei aplinkybėms. Ateities įžvalgų veikla turėtų būti tęstinė ir nuolat plėtojama, rekomenduojama vengti daug išteklių kainuojančio išsiblaškymo, pavyzdžiui, tik į formą orientuotų „blizgių“ vienkartinų ataskaitų.

JK vyriausybė yra raginama imtis šių veiksmų:

- 1) skatinti įrodymais grįstus miestų ilgalaikės ateities tyrimus;
- 2) suteikti miestams teisę eksperimentuoti strateginiu lygmeniu;
- 3) sudaryti galimybes miestams apsvarstyti savo būsimą padėtį nacionalinėje miestų sistemoje;
- 4) priimant nacionalinės politikos sprendimus, atsižvelgti į savivaldos teikiamą informaciją (UK GOS 2016).

Kuriant LAE ir norint, kad ateities įžvalgos būtų generuojamos visais valdžios lygmenimis ir visose institucijose, naudinga atsižvelgti į JK praktiką. Nacionalinės valdžios institucijų prerogatyva – įgalinti savivaldą veikti, eksperimentuoti, dalytis patirtimi. Tik tokiu atveju ateities įžvalgų ekosistema turės tvirtą pagrindą pradedant nuo žemiausio valdymo lygmens (LRSK TS 24/22).

4. Institucinės Lietuvos ateities ekosistemos prielaidos: sąranga ir funkcijos

Ateities ekosistemos infrastruktūra apima šiuos dalyvius: analitinius, ekspertinius, informacinio aprūpinimo, duomenų analizės, ateities išvalgų centrus, jų padalinius, institucijas, NVO, kurios pagal savo kompetenciją turi valios, kvalifikacijos ir galimybių suformuoti ateities analizės ir sprendimų priėmimo struktūras. Infrastruktūros pajėgumą veikti ir jos „stuburą“ sudaro institucijų veiklos kultūra, funkcijos, kvalifikaciniai reikalavimai ir gebėjimas priimti įrodymais grįstus sprendimus pagal savo kompetenciją ir veiklos sritis. Kiekviena ateities ekosistemos institucija, kaip sudedamoji jos dalis, turi matyti savo vaidmenį ir pagal jį tobulinti savo veiklą, kad teiktų didžiausią naudą valstybei.

Struktūravimo ir decentralizacijos lygmenys gali būti skirtingi, tai priklauso nuo šalyje susiklosčiusios politinės institucinės valdymo kultūros, tačiau bet kuriuo atveju ateities išvalgų pamatas ir sėkmės faktorius – suinteresuotųjų šalių įtrauktis į valstybės valdymo procesus. Visose atvejų studijose buvo akcentuojamas tinklų kūrimas ir palaikymas bei bendrakūra kaip skatinantys pasitikėjimą valdžia ir padedantys susirinkti išsamią analitinę informaciją apie silpnuosius signalus. Ateities išvalgų generavimo procesas turi būti tęstinis, reguliarus, nuoseklus ir įtraukus – turi būti programos, o ne pavieniai ar vienkartiniai projektai, kadangi tik tuomet yra užmezgami ryšiai, gilinamos kompetencijos, įgalinamas mokymosi procesas. Ateities išvalgos neturi būti nustumiamos į šalį dėl skubesių darbų – joms turi būti užtikrintas laikas ir ištekliai. Svarbu galvoti ne tik apie ateities išvalgų generavimo pajėgumus, bet ir apie **bendruosius politikos analizės gebėjimus** – tam, kad ateities išvalgos taptų ne tik intelektualiu ar konsensuso kūrimo įrankiu ir produktu, bet ir virstų **įrodymais bei sprendimų alternatyvomis grindžiamomis rekomendacijomis politikams**. Svarbus ir tam tikras politikų disciplinuošanas į šias rekomendacijas atsižvelgti.

Įvedamą ateities dėmenį būtina traktuoti **kaip visuotinę horizontaliąją veiklą** visose gyvenimo srityse visais lygmenimis – tai yra **kompasas**, kuris koreguotų šalies judėjimo kryptį, priklausomai nuo kylančių naujų globalios

raidos krypčių ir didžiųjų pokyčių. Tam reikalinga judri tinkliniu pagrindu organizuota daugiapakopė sistema, pajėgi reaguoti į pokyčius, juos suvokti, siūlyti idėjas, jas vertinti ir pakelti į politinį ir vykdomąjį lygmenį valstybės, regiono ar probleminės srities aspektu. Šiems tikslams pasiekti reikalinga šalies poreikius, galimybes, tradicijas ir vertybes atitinkanti **paklausa, pajėgumai, institucijos, integravimas, grįžtamasis ryšys**. Jų kūrimas gali būti paremtas kelių tipų modeliais, pradedant tradiciniu hierarchiniu su visais formaliais atributais ir baigiant holistiniu decentralizuotu, jungiančiu daugiapakopės projekcijas ir skirtingus lygmenis, kalibruojančiu, sijojančiu ir filtruojančiu visas idėjas – nuo individualių įžvalgų iki bendruomeninio, kolektyvinio ar regioninio požiūrio vertinimo ir integravimo į strategines projekcijas.

4.1. Lietuvos ateities ekosistemos sąranga

LAE yra keturių lygmenų struktūra, kurios viršūnėje yra nacionalinio politinio-strateginio lygmens institucijos bei jų padaliniai ar atskiros institucijos, atliekančios pagrindinį aprūpinimą ekosistemos ateities įžvalgomis. Antrasis lygmuo – nacionalinis tarpsektorinis. Trečiasis – tai nacionalinis atskirų sektorių lygmuo, o ketvirtasis – savivaldos ir regionų lygmuo.

LAE dalyviams yra priskiriamos septynios skirtingos funkcijos:

- gebėjimų ugdymas;
- „dirigavimas“, grįžtamasis ryšys ir parama;
- kokybinių duomenų ir (arba) idėjų teikimas, atstovavimas interesams;
- oficialių kiekybinių duomenų teikimas;
- užsakymų formulavimas;
- ateities įžvalgų kūrimas;
- ateities ekosistemos priežiūra ir jos orientavimas bendro tikslo link.

Kadangi LAE remiasi pagrindinėmis Lietuvos politinės sistemos „stabdžių ir atsvarų“ institucijomis, svarbu, kad visos jos atliktų tam tikrą **apibrėžtą vaidmenį**. Įstatymų leidžiamoji institucija – Seimas – formuotų ateities darbotvarkę ir per AtK įgyvendintų parlamentinę ateities klausimų kontrolę. Seimas turi būti pagrindinis LAE variklis, kadangi jam yra suteiktas tautos mandatas veikti. Be LRS ir AtK, šią veiklą vykdytų ir Seimo kanceliarijos Tyrimų (Ateities) departamentas, kuris užtikrintų nepriklausomą ateities įžvalgų

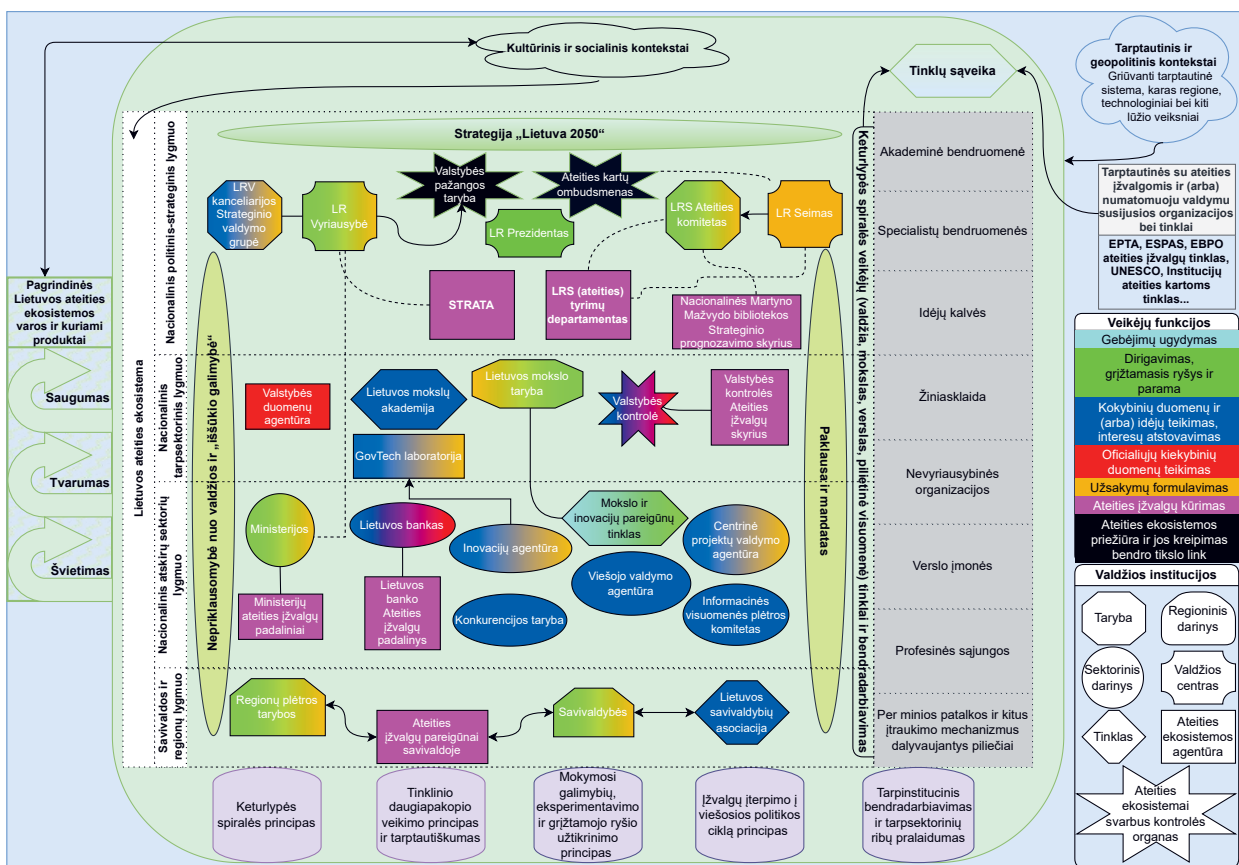
generavimą ir svarstomų klausimų vertinimą žvelgiant iš ateities perspektyvos. Tyrimų (Ateities) departamentas būtų strateginių įžvalgų lygmens padalinys.

Įstatymų vykdomoji valdžia – Vyriausybė – įgyvendintų Seimo numatytas ateities politikos gaires, formuotų ateities įžvalgų užsakymus, kuriuos įgyvendintų STRATA ar kitos Vyriausybei ar ministerijoms tiesiogiai pavaldžios institucijos. Šios institucijos būtų atsakingos už taktinio lygmens užduočių vykdymą. Sistemos priežiūros funkciją galėtų atlikti VPT arba ateities kartų ombudsmenas, tačiau svarbu nustatyti Lietuvos politinės sistemos strateginio arbitro – Respublikos Prezidento – vaidmenį Lietuvos ateities ekosistemoje. Tai užtikrintų visų pagrindinių valstybės veikėjų įtraukimą į ateities klausimų svarstymą, be to, iš esmės pakylėtų sistemos legitimumo laipsnį. Kylančios problemos galėtų būti analizuojamos ir įvertinamos nagrinėjant tiek strateginio (ilgojo laikotarpio), tiek taktinio (trumpojo laikotarpio) lygmenų taikymo alternatyvas ir santykį su ateities perspektyvomis (LRSK TS 24/39).

Ateities politinių sprendimų modeliavimas, organizavimas ir teisinis pagrindimas reikalauja formalų politinių sprendimų mechanizmų struktūros suformavimo ir įteisinimo, tai leistų hierarchizuoti ir lanksčiai pritaikyti LAE šalies strateginio valdymo efektyvumui didinti. Uždavinio sudėtingumas yra konkrečių funkcijų, vaidmenų (pavyzdžiui, VPT kaip „tilto“ ar STRATA kaip nacionalinio įžvalgų centro ir koordinatoriaus, ar VDA kaip duomenų analitiko, ar visuomeninių NVO, LMT, Lietuvos banko ir kitų) nustatymas ir paskirstymas, to neatlikus nepavyks maksimaliai panaudoti įžvalginių pajėgumų ir jų potencialo valdžios institucijų veikloje, priimant į ateitį orientuotus sprendimus. Todėl būtina sukurti apgalvotas organizavimo, ryšių ir komunikacijos schemas, vertinimo, filtravimo, ekspertavimo sietus, kurie išgrynintų geriausius potencialaus „konvertavimo“ į formalius politinius ar teisinius sprendimus būdus, tinkamus atskirų valdžios institucijų sprendimams pagrįsti, o aukščiausiu lygmeniu pagrįsti Vyriausybės ir Seimo strateginius sprendimus ir priemones, siekiant efektyvaus jų praktinio įgyvendinimo bei tobulinimo visose valstybės valdymo grandyse. Tai leistų sumažinti strateginio valdymo atotrūkį nuo realių gyvenimo poreikių, priartinti ES politikos kryptis prie nacionalinių interesų specifikos, verifikuoti ir įrodymais pagrįsti alternatyvas, išvengiant atsitiktinių ar populistinių idėjų politizavimo, reikšmingai sumažinti abstraktumo, netikrumo ir deklaratyvumo lygį. LAE politinių sprendimų

formavimo ir priėmimo modeliavimas ir teisinio pagrindo optimizavimas gali būti suprantami kaip **LAE veiklos teisinis pagrindas ir vidinės veiklos taisyklės**, kurios turėtų būti nuolat tobulinamos.

Ivardyti ir apibūdinti LAE institucijas, dalyvius ir principus yra svarbu, bet praktiškai neveiksminga be ateities politinių sprendimų modeliavimo, organizavimo ir teisinio pagrindimo konceptualizavimo. LAE įgyvendinimas ir sąveika su numatomojo valdymo principų diegimu negali veikti be planavimo ir organizavimo Vyriausybės ir Seimo lygmeniu, pasitelkiant ar sukuriant aukščiausio lygio ekspertų grupes ir derinant su VPT. Galimas LAE infrastruktūros modelis pateikiamas 6 paveiksle.



6 pav. Lietuvos ateities ekosistemos infrastruktūros modelis (parengė LRSK Tyrimų skyriaus studijos autoriai, remdamiesi atrinktais šaltiniais (LRSK TS 24/39)).

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad LAE skirtingo lygmens valstybės institucijos yra tiesiogiai susijusios su visais likusiais keturlypės spiralės dalyviais. Visuose LAE lygmenyse į procesus yra įtraukiami ar įsitraukia akademinės bendruomenės, specialistų bendruomenių, idėjų kalvių, žiniasklaidos, NVO, verslo įmonių, profesinių sąjungų atstovai bei per minios patalkos ir kitus įtraukimo mechanizmus dalyvaujantys piliečiai. Skirtingų lygmenų dalyvių į(si)traukimas į ateities išvalgų procesą sukuria neįkainojamos vertės kolektyvinio intelekto principu veikiančią žinių generavimo platformą, apimančią gausybę požiūrių ir prieigų, padedančių kompleksškai įvertinti iššūkius ir problemas, į kuriuos ateities ekosistema privalo reaguoti. 6 paveikslas iliustruoja maksimalias LAE plėtros galimybes, t. y. viską, ką šiuo metu įmanoma hipotetiškai turėti. Tačiau praktiniu požiūriu tikslinga numatyti LAE raidos etapus ir realius terminus, kurie derėtų su realiomis galimybėmis ir LAE dalyvių brandos laipsniu.

Bendradarbiavimas remiantis keturlypės spiralės principu sudarytų sąlygas ekosistemai būti judriai ir lanksčiai, natūraliai besiklostančiai, o įsitraukimas į ją būtų grindžiamas vertybiniu pagrindu ir pokyčių reikmės supratimu. Valdžiai reikia specialių gebėjimų, kad galėtų veiksmingai valdyti ateities ekosistemą ir tinkamai panaudoti iš apačios į viršų kylančias išvalgas. Latvijos numatomojo inovatyvaus valdymo ekosistemą analizavę EBPO ekspertai pastebėjo, kad ekosistemai tinkamai veikti būtini procesai, integruojantys viešosios politikos (mezolygmens) ir ekosistemų (mikrolygmens) valdymą, kad ekosistemoje vykstantys procesai ir priimami sprendimai galėtų būti veiksmingai taikomi priimant politinius sprendimus, o ekosistemos plėtra galėtų būti vykdoma strategiškai (LRSK TS 24/39).

4.2. Lietuvos technologinės raidos parlamentinio vertinimo sistemos

Būtina diskutuoti apie technologijų parlamentinio vertinimo sistemos atsiradimo Lietuvoje perspektyvas. Stovėdami prie greitai besivystančių aukštųjų technologijų kryžkelės ir suvokdami jų poveikį visuomenei, valdymui ir politikos formavimui, suprantame, kaip svarbu turėti tvirtus šių technologijų vertinimo ir integravimo į nacionalinį diskursą pagrindus.

Lietuvos technologinės raidos parlamentinio vertinimo sistemos perspektyva gali būti grindžiama nuolatiniu technologijų vystymosi stebėjimu ir vertinimu, taip pat parlamentine priežiūra vertinant naujausias technologijų tendencijas atitinkančio teisinio reguliavimo reikalingumą. Galėtų būti kuriamos Seimo komitetų darbo grupės, nauja Vyriausybės institucija, skirta naujausioms technologijoms ir jų poveikiui visuomenei, valstybei ir šalies ekonomikai nuolat vertinti ir analizuoti. Be to, būtų svarbu skatinti parlamentarų, švietimo ir mokslo institucijų, verslo ir visuomenės atstovų dialogą, siekiant geriau suprasti galimus technologijų iššūkius, naudą ir perspektyvas, kartu priimant mokslo žiniomis ir praktika grindžiamus politinius sprendimus. Šios perspektyvos pagrindas turėtų būti atviras bendradarbiavimas, skaidrumas ir nuolatinis mokymasis, siekiant užtikrinti, kad Seimas galėtų veiksmingai reaguoti į greitus technologinius pokyčius ir remti šalies technologinę raidą pasaulinės konkurencijos sąlygomis.

Technologijų galimybių augimas, apimantis DI, biotechnologijas, didžiulius duomenis, skaitmenines technologijas ir kitas aukštasias technologijas, yra beprecedentis. Šie pasiekimai ne tik žada žmonijai didžiulę pažangą ir klestėjimą, bet ir kelia sudėtingus iššūkius ir etines dilemas, todėl reikia kruopščiai įvertinti jų poveikį.

Pavyzdžiui, DI technologijos jau įsiskverbė į visas gyvenimo sritis – nuo sveikatos priežiūros iki švietimo ar net nacionalinės politikos procesų valdymo. Tačiau ypač svarbu ne tik skatinti technologinę pažangą, bet ir užtikrinti, kad naujosios technologijos būtų naudingos visuomenei, atitiktų etinius standartus ir būtų kuriamos, diegiamos ir naudojamos atsakingai. Siekiant sukurti tinkamą reglamentavimą ir formuoti valstybės politiką, kuri skatintų inovacijas ir kartu apsaugotų žmonių teises bei gerovę, reikalingas nuolatinis visuomenės, verslo, mokslo ir valdžios institucijų dialogas.

Didėjantis mokslo ir technikos pažangos tempas daro didelį poveikį visoms socialinio ir ekonominio gyvenimo sritims, įskaitant ir politinius procesus. Politiniai lyderiai turi numatyti ir kontroliuoti šiuos pokyčius, vertindami mokslo ir technologijų naujoves. Tai gyvybiškai svarbus procesas, kai kalbama apie pasirinkimus, kurie gali nulemti mūsų ir viso pasaulio visuomenių ateitį.

Nors su esminiais žmonijos iššūkiais susiduriame kone kasdien, sparti naujų technologijų pažanga kelia problemą, kuriai spręsti reikia rizikos valdymo strategijų. Dėl spartesnio technologijų vystymosi tempo atsirado didelių ir susirūpinimą keliančių neatitiktų tarp plačiai paplitusio pažangių technologijų diegimo ir taikymo bei mūsų gebėjimo valdyti šio proceso rezultatus siekiant visuotinės naudos. Todėl labai svarbu formuoti, skatinti ir stiprinti daugiadalykį požiūrį į svarbiausių pasaulinių iššūkių sprendimą ir plėtoti gebėjimą valdyti sudėtingą riziką visose sistemose. Toks požiūris padėtų užtikrinti, kad aukštųjų technologijų nauda būtų didesnė už žalą kiekvienam mūsų šalies ir pasaulio piliečiui.

Pirmoji ateities ekosistemos grandis turėtų būti sukurta nacionalinė **parlamentinė technologijų vertinimo sistema (PTVS)** arba lietuviškosios technologijų strateginio valdymo sistema (nacionalinis EPTA atitikmuo). Kol kas nesukurta nei bendradarbiavimo platforma, nei valdymo centras, nenustatyti veikimo principai. Tačiau akivaizdu, kad be veiksmingų šios srities sprendimų šalis patirs atsilikimo poveikį ne tik technologijų plėtrai, bet ir socialinei gerovei bei gyvenimo kokybei (įskaitant švietimą, sveikatos paslaugas, gerovės technologijas ir viešųjų paslaugų modernizavimą). Lietuvos PTVS turėtų būti visų parlamentinių sprendimų ir strategavimo ašis, nes stipriausia technologijų įtaka yra valstybės raidai ir visoms žmogaus gyvenimo sritims. Reikia pabrėžti, kad technologijų vertinimo sistemos turi milžinišką įtaką ir yra finansuojamos daugumoje išsivysčiusių šalių. Šiuo metu šios funkcijos įgyvendinimo užuomazgas inicijuoja Seimo AtK ir 2023 m. gruodžio 12 d. jo sudaryta Ateities komiteto Dirbtinio intelekto (DI) darbo grupė, tačiau tai buvo tik šios veiklos pradinis etapas, kurį reikėtų įteisinti ir toliau plėtoti DI perspektyvų vertinimą šalies raidai.

Ne mažiau dėmesio reikia skirti ir **ateities ekosistemos mokslinio planavimo ir mokslinių tyrimų koordinavimo efektyvumo didinimui**. Čia reikėtų išskirti Vyriausybės institucijų ir akademinių organizacijų vaidmenį, tai yra jų įsitraukimą į ateities ekosistemos bendradarbiavimo platformas, specializuotas ekspertines organizacijas ir strateginius fondus, taip pat

analitinių NVO įsitraukimą, regioninių centrų tinklo kūrimą, verslo organizacijas, mokslo ir technologijų parkus bei mokslo ir verslo klasterius, daugelį kitų potencialių ateities ekosistemos dalyvių. Vėl kyla **vienijančios platformos klausimas** – kas imsis lyderystės, kokia bus Vyriausybės parama, kiek šiuolaikiški ir kokių vertybinių orientacijų specialistai galėtų tai atlikti?

Ateities ekosistemos kūrimo probleminių veiksmų ir klausimų sąrašas nėra baigtinis. Jis rodo, kokius darbus reikia atlikti, kad šalis priartėtų prie tokios padėties, kokią jau yra pasiekusios senosios ES valstybės narės ir dauguma EBPO valstybių narių. Teigtina viena: ateities perspektyvų valdymo uždaviniai yra esminių šalies permainų, pažangos ir konkurencingumo katalizatorius. Tik institucionalizavus ateities dėmenį ir įtraukus jį į kasdienę visuomenės mąstymo kultūrą, galima išlaikyti valstybės gerovės ir klestėjimo perspektyvą.

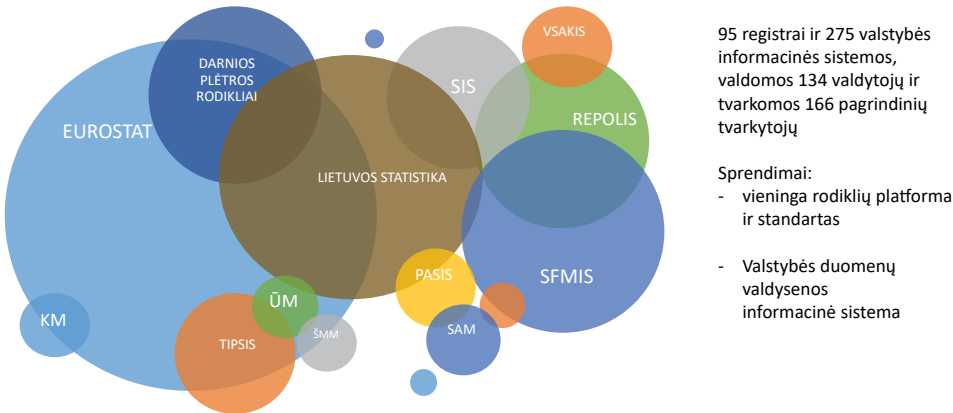
4.3. Ateities politikos stebėsenos ir vertinimo modernizavimas

Dabartinėje Lietuvos strateginio valdymo sistemoje stebėsenai ir vertinimui skiriama daug dėmesio. Ši sritis apima aukščiausio lygmens valstybės strategijų ir strateginio lygmens planavimo dokumentų rodiklių sistemą, Strateginio valdymo įstatyme ir Strateginio valdymo metodikoje numatytas šių dokumentų atnaujinimo nuostatas, rodiklių reikšmėms nustatyti reikalingą valstybės duomenų valdymą, Stebėsenos informacinę sistemą (2025 m. ją turėtų pakeisti Strateginio valdymo informacinė sistema), didelio poveikio teisėkūros iniciatyvų išankstinį vertinimą, Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo nuostatose numatytą metinę Valstybės pažangos ataskaitą ir kitus elementus.

Vis dėlto akivaizdūs ir šios sistemos trūkumai. Antai vien NPP stebėsenai numatyti 277 rodikliai, iš kurių nemaža dalis į Oficialiosios statistikos portalą įvedami rankiniu būdu, o kai kurių duomenų (iš NPP rodiklių sąrašo) nėra dar ir šiuo metu, NPP įgyvendinimui įpusėjus (NPP RS). Kartu su kitais strateginiais ir programavimo lygmens dokumentais tokių rodiklių susidaro tūkstančiai, jų informacijos pateikimas sukuria didelę administracinę naštą, o jų poveikis viešojo valdymo sprendimams sunkiai apčiuopiamas. Nėra veiksminga ir didelio poveikio teisėkūros iniciatyvų (iš esmės strateginių sprendimų) išankstinio ir paskesnio poveikio vertinimo sistema, per mažai taikoma pažangos priemonių alternatyvų analizė, o valstybės pažangą detalizuojančios

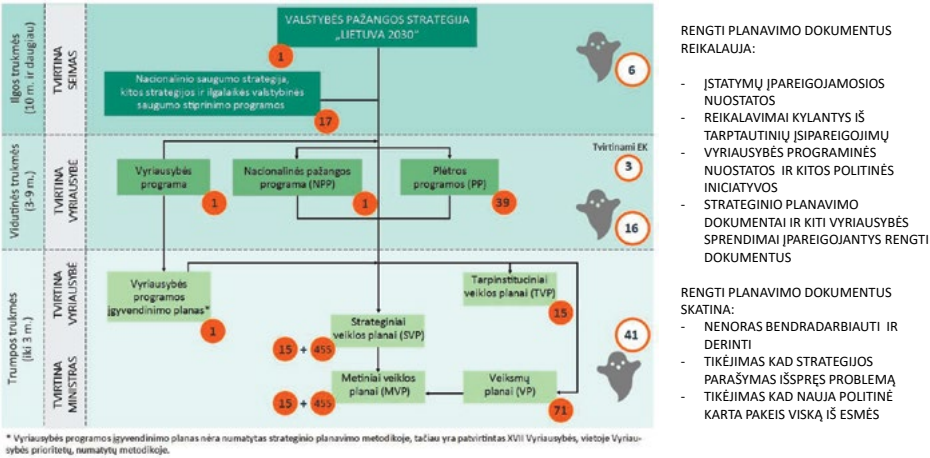
pėtos programos neatitinka finansinių galimybių (EBPO 2021b; VK SVBF 2024). Ekspertinio vertinimo išvados rodo, kad Lietuvos strateginio valdymo sistema tebėra pernelyg sudėtinga, jai trūksta horizontaliojo bendradarbia- vimo, administracinių ir analitinių pajėgumų (EBPO 2021b; JRC 2024). Duo- menų ir rodiklių padėtis iliustruojama 7–8 paveikslėliuose.

Ar galima skaitmenizuoti chaosą? Duomenys ir rodikliai iki 2020 m.

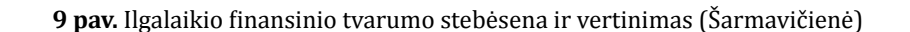


7 pav. Duomenų ir rodiklių stebėsenos ir vertinimo būklė (Šarmavičienė)

Ar galima skaitmenizuoti chaosą? Planavimo dokumentai iki 2020 m.



8 pav. Duomenų ir rodiklių stebėsenos ir vertinimo būklė (Šarmavičienė)



Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo nuostatose numatyta ambicinga Lietuvos ateities valdymo pokyčių programa. Jos įgyvendinimą prižiūrės Vyriausybė, padedama VPT, o įgyvendinimui koordinuoti siūloma steigti Vyriausybės kanclerio pavaduotojo lygmens ar atitinkamos kompetencijos pareigybę. Nuolat veikiantis VPT sekretoriatas toliau telks Strategijos „Lietuva 2050“ kūrėjų bendruomenę ir rengs nuolatinės viešąsias diskusijas su visuomene apie Lietuvos ateitį. Vizijos įgyvendinimo pažanga bus stebima atliekant NPP stebėseną ir vertinimą, jų pagrindu VPT arba kiti suinteresuoti subjektai galės inicijuoti šio dokumento atnaujinimą. Informacija apie Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimą bus kasmet pateikiama Valstybės pažangos ataskaitoje, kurią svarstys VPT, Vyriausybė, Seimas ir visuomenė.

Strategijoje „Lietuva 2050“ yra nurodytos net kelios inovacijos, kurios, jeigu bus įgyvendintos, esmingai paveiks Lietuvos ateities valdymą. Visų pirma, numatytas aiškus strateginio valdymo centras, vadovaujamas aukšto lygio valstybės pareigūno, turinčio ekspertinę paramą ir įgaliojimus koordinuoti svarbiausius strateginio valdymo procesus. Antra, šios naujovės orientuotos į pokyčius, nuolatinį aukščiausio lygmens strategijų ir jų įgyvendinimo programų atnaujinimą, nebūtinai laikantis iš anksto nustatytų terminų. Trečia, įgyvendinimas grindžiamas atvirumo ir įtraukumo principu – numatoma, kad Lietuvos ateities valdymo procese nuolat dalyvaus tiek įstatymų leidžiamoji, tiek vykdomoji valdžia, taip pat ekspertinė bendruomenė ir pilietinė visuomenė. Ši nuostata leidžia tikėtis platesnio požiūrio ir didesnio konsensuso, būtinų strateginiams sprendimams priimti.

Kad Lietuvos strateginio valdymo atnaujinimo vizija būtų įgyvendinta, svarbu neprarasti rengiant Strategiją „Lietuva 2050“ įgyto pagreičio, detalizuoti joje išdėstytas ateities valdymo atnaujinimo gaires ir imti jas diegti. Pirmieji šios strategijos įgyvendinimo mėnesiai kelia tam tikrą nerimą – Vyriausybė delsia atlikti numatytus strateginio valdymo centro stiprinimo žingsnius, VPT nėra aktyvi, o pirmoji Valstybės pažangos ataskaita sulaukė aukščiausiosios audito institucijos – Valstybės kontrolės priekaištų dėl neapibrėžtumo ir pateikiamos informacijos spragų (VK VPA 2023). Akivaizdu, kad pagal Strategijos „Lietuva 2050“ poveikio rodiklius reikia peržiūrėti pagrindinio įgyvendinamojo dokumento – NPP – rodiklių sistemą, kad reikia pradėti NPP ir kitų strateginio lygmens programavimo dokumentų peržiūrą, diskutuoti dėl nacionalinių darbotvarkių, skirtų atskiroms pažangos kryptims įgyvendinti, poreikio.

Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo nuostatose nėra detalizuotas įgyvendinimo pagrindinės ataskaitos – Valstybės pažangos ataskaitos – turinys ir rengimo procesas. Ši ataskaita galėtų tapti svarbiu diskusijų dėl pagrindinių valstybės pažangos klausimų katalizatoriumi. Modeliuojant jos vaidmenį ir sąsajas su kitais valstybės pažangos vertinimais naudinga remtis Suomijos Vyriausybės analogiškos Valstybės ateities ataskaitos pavyzdžiu.

Valstybės ateities ataskaitą Suomijos Vyriausybė rengia kartą per kadenciją, koordinuojant už ateities išvalgas atsakingam Vyriausybės centro pareigūnui, ir teikia svarstyti Suomijos parlamentui – Eduskuntai. Esminis dalykas, kad rengiant šią ataskaitą dalyvauja visos ministerijos ir pateikia išvalgas apie savo atsakomybės srities ateities iššūkius ir galimybes. Ataskaita rengiama keliomis pakopomis – pradedama nuo nuo valstybės tarnybos nepriklausomo požiūrio, paskui įtraukiama politinės vadovybės pozicija ir galutinė ataskaita apsvartoma ministrų kabinete. Ataskaita pradedama rengti Vyriausybės kadencijos viduryje. Likus metams iki kadencijos pabaigos ją nagrinėja Eduskuntos Ateities komitetas. Jis parengia oficialaus parlamento atsiliepimo apie Vyriausybės ataskaitą projektą. Valdžios institucijoms apsikeitus nuomonėmis, Valstybės ateities ataskaita tampa rimtu naujos kadencijos Vyriausybės programos pagrindu.⁶

Lietuvos strateginiam valdymui šis pavyzdys svarbus derme su politiniu ciklu ir įtraukumu. Labai svarbu, kad valstybės pažangos būklė būtų giliau analizuojama ir vertinama prieš prasidedant naujos Vyriausybės kadencijai, sudarant prielaidas į jos programą įtraukti būtinas reformas ir ilgalaikių strategijų pataisas. Šiam reikalui pasitelkiant visą valstybės aparatą pasiekama ne tik geresnė išvalgų kokybė, bet ir bendras iššūkių ir galimybių matymas, konsoliduojama parama reikalingoms permainoms. Svarstyтина, ar Lietuvos Valstybės pažangos ataskaita bent kartą per Vyriausybės kadencijos laikotarpį negalėtų atlikti panašaus vaidmens.

Suomijos pavyzdys Lietuvai svarbus ir valdžios institucijų sąveikos požiūriu. Seimas Eduskuntos pavyzdžiu yra įsteigęs Ateities komitetą, kuriam numatytas aktyvus vaidmuo ir įgyvendinant Strategiją „Lietuva 2050“. Būtų svarbu, kad šį AtK vaidmenį Seimas išgrynintų ir savo vidiniuose procesuose. Būtų naudinga, jeigu naujos kadencijos Seimas įgyvendintų Seimo Statuto 58¹ straipsnio nuostatą, kad į AtK deleguojami kitų komitetų pirmininkai arba

⁶ Suomijos Vyriausybės Valstybės ateities ataskaita aptariama per EK remiamo projekto „LiMinal: numatomojo inovacijų valdymo Lietuvoje, Italijoje ir Maltoje stiprinimas“ 2024 m. balandžio 8–11 d. organizuotą mokomąją vizitą į Suomiją gautos informacijos pagrindu.

jų pavaduotojai ir frakcijų seniūnai arba jų pavaduotojai. Tokia sudėtis AtK padėtų tapti tikrai strateginiu Seimo komitetu ir autoritetingai diskutuoti dėl esminių valstybės pažangos klausimų. Taip pat būtų tikslinga geriau atskirti AtK pirminės atsakomybės klausimus ir patobulinti sąveiką su kitais Seimo komitetais ir komisijomis (AtK AVNS 2022, p. 22). Be atsakomybės už bendrus strateginio valdymo klausimus, Seimo tvirtinamas valstybės strategijas, strategines darbotvarkes, AtK galėtų kuruoti tokias daugiašakes tarptautinės strategijas kaip darnaus vystymosi darbotvarkė, Europos žaliasis kursas, skaitmeninė pertvarka.

Lietuvos Respublika turi ir kitų institucijų, atsakingų už svarbiausių valstybės politikos sričių priežiūrą ir balansavimą. Jos taip pat turėtų prisidėti prie valstybės ateities politikos stebėsenos, vertinimo, o kai kuriais atvejais – ir formavimo.

Lietuvos aukščiausioji audito institucija – Valstybės kontrolė – jau yra įsitraukusi į ateities valdymą: reguliariai vertina valstybės ataskaitų rinkinį, atlieka sisteminių valstybės veiklos sričių vertinimą. Galbūt ateityje Valstybės kontrolė galėtų vertinti ir Strategijos „Lietuva 2050“ pažangos kryptį ir svertinių iniciatyvų įgyvendinimo būklę, o ateities vertinimą, strategines išvalgas įtraukti į savo nuolat taikomų metodų rinkinį. Šiuo metu Valstybės kontrolė nenumato sau reikšmingesnį strateginės LAE institucijos vaidmenį – nei kaip strateginio vertinimo arbitrės, nei kaip strateginio audito atlikėjos. Neatsitiktinai strateginiu požiūriu Valstybės kontrolės atliktas vertinimas dažnai neatitinka valstybės institucijų lūkesčių ir nepadaro laukiamo poveikio jų veiklai, juo labiau – struktūriniais pokyčiais. Kvalifikacijos tobulinimas ir vertybinės motyvacijos stiprinimas bei aktyvus Valstybės kontrolės įsitraukimas į LAE reikštų stipraus ateities ekosistemos ramsčio sukūrimą.

Verta atkreipti dėmesį, kad kai kuriose šalyse valstybinio arba parlamentinio audito sistemose yra sukurti ateities kartų arba darnaus vystymosi komisaro (ombudsmeno) institutai (Dirth, Kormann da Silva 2022). Lietuvoje tokią funkciją galėtų atlikti Seimo kontrolierių įstaiga, kuriai pavesta žmogaus teisių stebėseną. Kartų solidarumo, ateities kartų teisių, atsakomybės už planetos ekosistemos išsaugojimą principams vis labiau įsitvirtinant tarptautinio valdymo sistemoje, ateities kartų komisaro (ombudsmeno) institutas labai sustiprintų LAE savirefleksijos pajėgumus.

Kad Lietuvos ateities valdymo stebėseną ir vertinimą taptų veiksmingesni, svarbu sumažinti jų sukuriama administracinę naštą, nukreipti juos į

svarbiausias valstybės pažangos sritis, stebėsenos ir vertinimo sistemą padaryti suprantamą kiekvienam piliečiui, lanksčią ir pritaikomą. Strategijos „Lietuva 2050“ poveikio rodiklių pagrindu peržiūrint NPP rodiklių rinkinį pavyzdžiu galėtų būti Škotijos ir Velso nacionaliniai gerovės pagrindų rodikliai – čia puikiai dera pasauliniai darnaus vystymosi tikslai ir lengvai suprantami ir įtaigūs nacionalinės pažangos tikslai.

Galiausiai, veiksmingos stebėsenos ir vertinimo būtinoji sąlyga yra pakankami administraciniai ir analitiniai pajėgumai. Jie apima valstybės ir savivaldybių institucijų darbuotojų kompetencijas, stebėsenos ir vertinimo funkcijų priskyrimą tų institucijų padaliniams, taip pat ir specializuotus analitinius padalinius, įstaigas ir jų darbuotojus. Ateities vertinimo kompetencijos turėtų būti įtrauktos į valstybės tarnautojų kompetencijų modelį. Ateities stebėsenos ir vertinimo funkcijos valstybės ir savivaldybių įstaigose turėtų tapti bent jau lygiavertės planavimo funkcijoms, joms atlikti turėtų būti skiriama pakankamai laiko.

Kaip rodo patirtis, didelis Lietuvos strateginio valdymo sistemos iššūkis yra specializuotų analitinių pajėgumų stiprinimas. Be tokių pajėgumų, sutelktų instituciniuose centruose ar padaliniuose, LAE nepajėgtų palaikyti metodologinės kompetencijos, perimti ir adaptuoti tarptautinių numatomojo valdymo tinklų generuojamo žinojimo, vykdyti savarankiškos horizonto skenavimo, didžiųjų tendencijų stebėsenos ir kitos būtinos veiklos.

Pajėgus analitikų centras būtinai reikalingas prie ateities ekosistemos koordinacinio branduolio – Vyriausybės kanceliarijos Strateginio valdymo grupės, kurioje pagal Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo nuostatas turėtų būti sudarytas nuolat veikiantis VPT sekretoriatas. Ateities numatymo pajėgumai turėtų būti stiprinami Vyriausybės strateginės analizės centre (STRATA), kuri, parengus Strategiją „Lietuva 2050“, ateities išvalgų srityje tapo mažai aktyvi. Užsakymų STRATA trūkumas ir tokio poreikio nesuvokimas bent iki šio politinio laikotarpio rodo Vyriausybės institucijų pasyvumą ir pažangių idėjų stoką. Šis faktas liudija žmogiškojo potencialo – ir profesionalaus, ir vertybinio – poreikį. Pagal numatytus vaidmenis ateities numatymo pajėgumai turėtų būti stiprinami ir LRSK TS, Valstybės kontrolės, ir nacionalinių plėtros programų portfelio valdytojos – Finansų ministerijos kompetencijos srityje.

Dinamiškos ateities studijos ir jų taikymas viešajai politikai vertinti ir planuoti neįmanomi ir be akademinų ekspertų įsitraukimo. Ateities numatymo akademinės kompetencijos Lietuvos mokslo ir studijų institucijose

ugdyti būtų tikslinga pasinaudoti esamomis LMT finansavimo priemonėmis, tokiomis kaip paskirtinės programos, arba sukurti specialias ateities išvalgų rengimo finansavimo priemones.

4.4. Lietuvos ateities ekosistemos tarptautinė dimensija

Dauguma Lietuvos numatomojo valdymo klausimų yra susiję su platesniu tarptautiniu kontekstu. Todėl ir LAE negali funkcionuoti nepalaikydama nuolatinių ryšių su tarptautine numatomojo valdymo ekosistema. Tokie ryšiai reikalingi visoms LAE grandims. Čia išskiriami tik svarbiausi dalyvavimo tarptautinėje ateities ekosistemoje būdai, pagrindiniai šios ekosistemos lygmenys ir grandys. Išsamų savo tarptautiškumo profilį turėtų susikurti kiekvienas LAE dalyvis.

Skirtini du pagrindiniai įsitraukimo į tarptautinę ateities ekosistemą būdai: tai **neformalusis bendradarbiavimas**, orientuotas į keitimąsi informacija, gerą patirtimi ir kompetencijų ugdymą, ir **formalieji ryšiai** per giminių institucijų tinklus, atstovavimą Lietuvai tarptautinėse organizacijose, bendrą veiklą. Abiem atvejais svarbu gerai suvokti tiek Lietuvos interesus, tiek tarptautinės ekosistemos architektūrą ir neformaliuosius kompetencijos centrus.

Lietuvai aktualiausi du tarptautinės ateities ekosistemos lygmenys – ES ir pasaulinis. Prasminga kalbėti ir apie smulkesnių Europos regionų, tokių kaip Šiaurės šalių ir Baltijos valstybių, Vidurio Rytų Europos, ateities ekosistemų bendradarbiavimą, taip pat apie dvišalius ryšius, ypač su šalimis kandidatėmis į Europos Sąjungą, pirmiausia su Ukraina. Gyvybingi ir tam tikri teminiai arba instituciniai tarptautinių ekosistemų ryšiai, pavyzdžiui, ateities išvalgų vykdytojų arba parlamentų ateities komitetų.

Europos Sąjungos ateities ekosistema

Europos Komisija (EK). ES ateities ekosistema dabartinį pavidalą įgijo 2019 m., kai EK pirmininkė Ursula von der Leyen įsteigė už strategines išvalgas atsakingo EK nario postą ir jį pavedė EK pirmininko pavaduotojui Marošui Šefčovičiui. Šios ekosistemos branduolį sudaro **Ateities išvalgų kompetencijų centras** (angl. *Competence Centre on Foresight*), veikiantis EK Jungtiniame tyrimų centre (JRC), Europos strategijos ir politikos analizės sistema (ESPAS), siejanti devynių pagrindinių ES institucijų numatomojo valdymo pajėgumus, ir ES masto išvalgų tinklas (angl. *EU-wide Foresight Network*), ku-

riam priklauso visų ES valstybių narių ministrai arba viceministrai, atsakingi už strategines išvalgas. Reikšminga, kad EK pirmininko pavaduotojo Marošo Šefčovičiaus kuruojamoms politikos sritims, be strateginių išvalgų, taip pat buvo priskirti Europos žaliojo kurso, EK tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir geresnio reguliavimo klausimai.

ES išvalgų kompetencijų centras 2020–2024 m. skelbė metines ES strateginių išvalgų ataskaitas, atliko didžiųjų tendencijų stebėseną, horizonto skenavimo ir scenarijų kūrimo veiklas, vykdė įvairius ES numatomojo valdymo tobulinimo projektus. Kartu su ESPAS partneriais šis centras kas kelerius metus skelbia Europai aktualią **pasaulinių tendencijų ataskaitas**. ES ateities ekosistemos telkimo vaidmenį atlieka ESPAS metinės konferencijos.

ES išvalgų kompetencijų centras naudojami solidžiais JRC pajėgumais, kurių paskirtis – teikti ES politikos formuotojams įrodymus. Į 33 sritis suskirstyta **JRC veikla** apima mokslinę paramą ES žaliojo kurso, skaitmeninės politikos, teritorinio vystymo, sveikatos apsaugos, energetikos, transporto, saugumo ir kitoms sritims, taip pat bendroms numatomojo valdymo priemonėms. Šioje EK generalinio direktorato statusą turinčioje ES mokslo ir žinių tarnyboje dirba daugiau kaip 1 600 tyrėjų, ji palaiko ryšius su šimtais analitinių ir mokslinių organizacijų Europoje ir visame pasaulyje.

EK Mokslinių tyrimų ir inovacijų generalinis direktoratas (angl. *Directorate-General Research & Innovation*) **koordinuoja ES mokslinių tyrimų politiką, ją siedamas su pagrindiniais ES poreikiais ir iššūkiais**. Jo pagrindinė priemonė yra mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Europos horizontas“, kuri stiprina ES pagrindinių probleminių darnaus vystymosi, sveikatos, apsirūpinimo maistu, energetikos, gynybos sričių žinių bazę ir kurios biudžetas yra beveik 100 mlrd. Eur. Viena iš trijų programos „Europos horizontas“ veiklos sričių yra skirta inovacijoms skatinti per Europos inovacijų tarybos, inovacijų ekosistemų ir Europos inovacijų ir technologijų instituto programas. Maždaug vienas ketvirtadalis programos „Europos horizontas“ biudžeto yra skirtas laisviesiems moksliniams tyrimams, nesiejamiems su politiniu užsakymu.

ES ateities ekosistemą reikšmingai papildė EK Struktūrinių reformų rėmimo generalinio direktorato (REFORM) Techninės paramos priemonė – programa, iš kurios lėšų finansuojamas ES valstybių narių pasirengimas struktūrinėms reformoms. Šios programos lėšomis jau finansuota daugiau kaip 1 800 reformų projektų žaliojo kurso, skaitmeninės pertvarkos, sveikatos apsaugos, geresnio valdymo, konkurencingumo, finansų, darbo rinkos, socialinės

apsaugos, migracijos ir kitose srityse. REFORM taip pat koordinuoja ES valstybių narių pažangai svarbią Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonę (RRF).

Dar viena ES strateginio valdymo ekosistemos grandis yra Mokslinių konsultacijų mechanizmas (MKM), EK narių kolegijos prašymu ES institucijoms teikiantis nepriklausomus mokslinius įrodymus ir rekomendacijas. Šį mechanizmą sudaro septynių vyriausiųjų mokslo patarėjų grupė, Mokslinių tyrimų ir inovacijų generaliniam direktoratui priklausantis Sekretoriatas ir programos „Europos horizontas“ remiamas Europos akademijų, teikiančių mokslines konsultacijas politikos klausimais, konsorciumas (SAPEA). Mokslinius įrodymus ir rekomendacijas MKM teikia visomis pagrindinėmis ES politikos temomis – klimato, energetikos, krizių valdymo, sveikatos, saugumo, darnaus vystymosi, žemės ūkio ir kt.

ES ateities politikos įgyvendinimui didelę reikšmę turi ir ES agentūros. **ES agentūrų tinklas** (angl. EU Agency Network) vienija 51 organizaciją. Jos taip pat turi savo analitinius pajėgumus, prisideda prie savo srities ES ateities modeliavimo.

Kaip minėta, ankstesnės kadencijos EK, siekdama integruoti ir valstybių narių ateities valdymą, ėmėsi tam tikrų žingsnių: sukurtas ES masto prognozavimo tinklas, siejantis visų ES valstybių narių **ministrus, atsakingus už ateities politiką**, ir šių ministrų veiklos sritį kuruojančius karjeros pareigūnus. Tačiau kol kas šio tinklo poveikis ES bendrajai ir valstybių narių ateities ekosistemoms nėra reikšmingas.

Europos Parlamentas (EP). Vienas pagrindinių EP politinių ateities išvalgų centrų yra Mokslo ir technologijų ateities komisija (STOA), o ją įgalinantis analitinis pagrindas yra Europos Parlamento tyrimų tarnybos (EPRS) Strateginių išvalgų ir pajėgumų skyrius bei Mokslinių išvalgų skyrius.

STOA sudaro visų nuolatinių EP komitetų atstovai, jai vadovauja EP pirminko pavaduotojas. STOA misija yra teikti EP komitetams objektyvią informaciją apie jų svarstomų sprendimų mokslinius ir technologinius aspektus; rengti politikų, mokslininkų ir kitų suinteresuotų šalių forumus aktualiausiais mokslinės ir technologinės pažangos klausimais; koordinuoti ir remti ES valstybių narių parlamentinę technologijų vertinimo veiklą. STOA tai pat organizuoja technologijų vertinimą, mokslinių išvalgų rengimą ir įvairius renginius. Trečiąją misijos dalį įgyvendinti padeda Europos parlamentinio technologijų vertinimo tinklas (EPTA).

EPRS paskirtis yra teikti EP išsamią tiriamąją ir analitinę informaciją. EPRS Poveikio vertinimo ir prognozavimo departamente veikia Strateginių įžvalgų ir pajėgumų skyrius bei Mokslinių įžvalgų skyrius. Strateginių įžvalgų ir pajėgumų skyrius rengia platesnių politikos sričių strategines įžvalgas, stebi galimų ateities krizių signalus, rengia politikai formuoti aktualių tendencijų apžvalgas. Mokslinių įžvalgų skyrius daugiausia dėmesio skiria STOA aktualioms technologijoms.

Europos Sąjungos Taryba. Europos Sąjungos Taryba neturi specialiai ateities įžvalgoms skirtų pajėgumų, tačiau tam tikrą numatomojo valdymo analitinę veiklą vykdo 2020 m. įsteigta jos Generaliniam sekretoriatui priklausanti Analizės ir tyrimų grupė.

ES ateities įžvalgų ir žinių ekosistema yra platesnės **ES strategijos ir politikos formavimo bei įgyvendinimo** ekosistemos dalis. Pastaroji ekosistema apima ilgalaikę ES strateginę politiką, EK prioritetus, ilgalaikį finansinį programavimą, stebėsenos, ataskaitų ir vertinimo priemonės, kuriuos įgyvendinant inovatyvūs ateities įžvalgų metodai derinami su tradicinėmis strateginio planavimo ir prognozavimo paradigmomis. Ši sąveika ne visada yra sklandi, todėl svarbu atidžiai sekti visos ES strateginio valdymo ekosistemos evoliuciją ir siekti joje darniai atstovauti Lietuvos požiūriui ir interesams.

Pasaulinė ateities ekosistema

Pasaulinę ateities ekosistemą grindžia JT ir kitų tarptautinių organizacijų struktūros, reikšmingą vaidmenį joje atlieka įvairūs fondai, nepriklausomi analitikų centrai, įvairių subjektų inicijuojami projektai.

Jungtinės Tautos (JT). JT numatomojo valdymo pagrindą sudaro JT Generalinės Asamblėjos 2015 m. rugsėjo 25 d. priimta rezoliucija „**Keiskime mūsų pasaulį. Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų**“. Šioje rezoliucijoje įvardyti svarbiausi pasaulio raidos socialiniai, technologijų, ekonominiai, aplinkosaugos ir politikos aspektai ir numatyta 17 darnaus vystymosi tikslų (DVT). Vykdoma šių kertinių ES pažangos programų pagrindą sudarančių tikslų, integruotų į ES ateities politiką, įgyvendinimo stebėseną, šalis teikia savanoriškas pažangos ataskaitas.

Nors rezoliuciją „Keiskime mūsų pasaulį. Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų“ parėmusios pasaulio šalys yra įsipareigojusios siekti joje nustatytų tikslų, tačiau, kaip žinoma, daugelio tikslų įgyvendinimo pažanga yra lėta ir nepakankama. Todėl JT imasi pastangų atnaujinti valstybių

narių įsipareigojimus ir paskatinti stringančias pertvarkas. Siekiant šio tikslo 2024 m. surengtas aukščiausiojo lygio susitikimas dėl ateities (angl. *Summit of the Future*), pagrįstas dar 2021 m. JT Generalinio Sekretoriaus António Guterres'o paskelbta ataskaita „Mūsų bendra darbotvarkė“ ir su ja susijusiomis iniciatyvomis. Šiame susitikime atnaujinti pasaulio valstybių įsipareigojimai įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus ir priimti pasauliniu mastu svarbūs strateginiai dokumentai – Ateities paktas (angl. *Pact for the Future*), Deklaracija dėl ateities kartų (angl. *Declaration on Future Generations*) ir Pasaulinis skaitmeninis susitarimas (angl. *Global Digital Compact*).

Rezoliucijoje „Keiskime mūsų pasaulį. Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų“ nustatytus tikslus ir pasaulio ateičiai svarbią veiklą įgyvendina daugelis JT fondų, programų ir agentūrų, tokių kaip Jungtinių Tautų vystymosi programa, Jungtinių Tautų aplinkos programa (JTAP), Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija (UNESCO), Pasaulio sveikatos organizacija, Pasaulio bankas ir kt. Pažymėtina JTAP 2007 m. sukurta **Tarptautinė išteklių darbo grupė** (angl. *International Resource Panel*), analizuojanti labiausiai senkančius pasaulio gamtinius išteklius ir ieškanti būdų, kaip sustabdyti perteklinį vartojimą, taršą ir ekologinę žalą aplinkai.

Daugelis JT organizacijų numatomojo valdymo srityje taiko strategines išvalgas. JT turi ir bendrų strateginių išvalgų pajėgumų, tokių kaip JT **Ateities laboratorijų** (angl. *Futures Lab*) tinklas, 2020–2023 m. veikęs neformalus Aukšto lygio programų komiteto (JT sistemos vadovų koordinacinės tarybos) **Išvalgų tinklas** (angl. *Foresight Network*), strateginių išvalgų projektas „United Nations Global Pulse“. Numatomasis valdymas pabrėžiamas ir A. Guterres'o JT pertvarkos iniciatyvoje „**Pokyčių penketas**“ (angl. *Quintet of change*).

Kitos pasaulinės organizacijos. Pasaulio raidos perspektyvoms daug dėmesio skiria ir kitos pasaulinės organizacijos. Prie EBPO Generalinio sekretoriaus kabineto veikia **Strateginių išvalgų skyrius** (angl. *Strategic Foresight Unit*). Analizuodama ir modeliudama viešojo valdymo reformas ši organizacija daug dėmesio skiria numatomajam valdymui. **Pasaulio ekonomikos forumas** turi **strateginio intelekto platformą**, skirtą klimato krizės, kibernetinio saugumo, švietimo, darbo ateities ir kitoms kertinėms pasaulio raidos tendencijoms stebėti ir analizuoti.

Pasaulinėje numatomojo valdymo ekosistemoje ypač svarbų vaidmenį atlieka šioje srityje dirbančių profesionalų tinklai. Paminėtinas dar 1996 m. Jungtinių Tautų universiteto Amerikos tarybos inicijuotas **Tūkstantmečio**

projektas, šiandien visame pasaulyje siejantis 72 centrus, telkiančius profesionalius futuristus. Labai įtakingas yra 1968 m. įsteigtas **Romos klubas**, vienijantis 100 pasaulinio lygio intelektualų, kurie svarsto augančios civilizacijos, planetos krizės, ekonomikos ir finansų pertvarkymo, kartų dialogo problemas. Iš naujesnių organizacijų galima paminėti **Dubajaus ateities fondą**, nuo 2016 m. telkiantį Jungtinių Arabų Emyratų inovacijų ekosistemą ir rengiantį pasaulinius futuristų forumus.

Kiti pasaulinės ateities ekosistemos elementai. Verta paminėti, kad pasaulyje ateities ekosistemoje dalyvauja ne vien vyriausybės ir ekspertai. Kai kuriuose pasaulio parlamentuose yra įkurti Ateities, Darnaus vystymosi ar panašiai vadinami komitetai, komisijos ar neformaliosios parlamentarų grupės, telkiančios įstatymų leidėjų pastangas priimti į ateitį orientuotus teisinius sprendimus. Pirmasis **Ateities komitetas** dar 1993 m. buvo įkurtas Suomijos parlamente, o pastaraisiais metais analogiški komitetai ar grupės pradėjo veikti Lietuvoje, Islandijoje, Australijoje, kai kuriose Pietų Amerikos valstybėse. 2022 m. Helsinkyje įvyko pirmasis **pasaulio valstybių parlamentų ateities komitetų aukščiausiojo lygio susitikimas**. Parlamentų ateities komitetų plėtrą palaiko Tarpparlamentinė sąjunga (angl. *Inter-Parliamentary Union*, IPU), Europos Tarybos Parlamentinė Asamblėja (angl. *Parliamentary Assembly of the Council of Europe*, PACE), ja domisi EP ir kitos teisės aktų leidėjų organizacijos.

Tiek ES, tiek ir pasaulinė ateities ekosistema susijusi su kitomis žinių ekosistemomis. Kaip pavyzdžius galima paminėti Tarptautinį vyriausybinių mokslo patarėjų tinklą (angl. *International Network for Government Science Advice*, INGSA) ir EBPO palaikomą Pasaulinį mokslo forumą (angl. *Global Science Forum*, GSF).

Valstybių ateities ekosistemos. Viena labiausiai išvystytų ateities ekosistemų yra Suomijoje. Jos ašį sudaro Suomijos parlamento – **Eduskuntos Ateities komitetas** ir Ministro Pirmininko biuro koordinuojamas **Nacionalinis išvalgų tinklas**. Ateities išvalgų rengimo pajėgumų yra kiekvienoje Suomijos ministerijoje ir daugelyje agentūrų, nepriklausomame Suomijos inovacijų fonde SITRA, mokslinių tyrimų institutuose, nevalstybiniuose tyrimų centruose ir privačiose bendrovėse. Suomija turi stiprius akademinis ateities tyrimų pajėgumus – Turku universitete veikiančią **Suomijos ateities tyrimų centrą**, 9 universitetus vienijančią **Suomijos ateities akademiją**, taip pat **Suomijos ateities studijų draugiją**. Šios šalies ateities ekosistemos veikimas yra kruopščiai suderintas: kiekvienos kadencijos pabaigoje Eduskuntai

teikiama Vyriausybės ir jos administracinių padalinių bendromis pastangomis parengta **Valstybės ateities ataskaita**, kuri kartu su Eduskuntos parengtu įvertinimu nustato naujos kadencijos Vyriausybės ateities politikos gaires, nuolat vykdoma globalios aplinkos ir Suomijai aktualių technologijų raidos stebėsena, svarbiausiais ateities klausimais rengiami nacionaliniai dialogai su visuomene ir t. t. Gerai išvystyta ateities ekosistema padėjo Suomijai įveikti keletą didelių ekonominių sukrėtimų ir išugdyti pasitikėjimo kultūrą, kuri yra suomių visuomenės atsparumo ir dinamiškumo pagrindas.

Strateginės įžvalgos yra giliai integruotos į **Jungtinės Karalystės valdžios** veikimo sistemą, jos taikomos įvairaus masto technologiniams, socialiniams ar aplinkosaugos iššūkiams įveikti.

Savitas ateities ekosistemas turi savivaldžios Jungtinės Karalystės dalys – Velsas ir Škotija. Velso parlamentas dar 2015 m. priėmė **Ateities kartų gerovės aktą** ir įsteigė šio teisės akto įgyvendinimą prižiūrinčią **Ateities kartų komisaro** instituciją. Šios politikos inovacijos padėjo sutelkti visų sričių šalies ateičiai svarbias šalies politikos sritis, joms suteikė bendrą vertybinį pagrindą ir padėjo nuo deklaratyvių pareiškimų pereiti prie realių šalies ekonomikos ir socialinio gyvenimo permainų. Velso pavyzdys buvo pastebėtas JT lygmeniu, juo sekant tarp A. Guterreso iniciatyvų atsirado JT pasiuntinio ateities kartų klausimais (angl. *UN Envoy for Future Generations*) pareigybės idėja.

Škotija yra sukūrusi pavyzdinę nacionalinės pažangos vizijos, orientuotos į visuomenės ir kiekvieno jos nario gerovę, **įgyvendinimo sistemą**, apimančią tikslus, vertybes, uždavinius, rodiklius ir grindžiamą JT darnaus vystymosi tikslais.

Vertingų ateities ekosistemos institucinių inovacijų yra Gibraltare, Kana-doje, Vengrijoje, Danijoje, Singapūre, Japonijoje ir kitose šalyse. Pluoštą jų nuorodų galima rasti **Ateities kartų institucijų ir lyderių tinklo** (angl. *The Network of Institutions and Leaders for Future Generations (NiFG)*) interneto svetainėje.

Lietuvos ryšiai su Europos Sąjungos ir tarptautinėmis ateities ekosistemomis

Lietuva turi gana plačius, tačiau fragmentiškus ir ne iki galo išnaudojamus ryšius su ES ir kai kuriomis pasaulinėmis ateities ekosistemomis.

Aukščiausio lygio ryšį su ES ekosistema palaiko Lietuvos „ateities ministras“ – už ryšius su ES atsakingas užsienio reikalų viceministras ir šerpo

(vedlio) vaidmenį atliekantis Užsienio reikalų ministerijos Europos Sąjungos departamento darbuotojas. Šie pareigūnai dalyvauja reguliariuose EK ES mas-to prognozavimo tinklo susitikimuose. Į Lietuvos vidaus ateities ekosistemos kūrimą jie kol kas įsitraukia tik iš dalies.

Lietuva taip pat turi savo atstovų kertinėje ES ateities žinių ir kompetencijų institucijoje – JRC. Lietuvos atstovas yra ir šios ES mokslo ir žinių tarnybos veiklos priežiūros organe – Valdytojų taryboje. Jis padeda keistis informacija apie ateities ekosistemos veiklą ES ir Lietuvoje ir tarpininkauja palaikant LAE narių ryšius su JRC. Techninio pobūdžio ryšius su JRC taip pat palaiko nacionalinis kontaktinis asmuo (NCP), priklausantis programos „Europos horizontas“ NCP tinklui. Tačiau Jungtinio tyrimų centro NCP Lietuvoje yra atsakingas už komunikaciją visos JRC veiklos klausimais, todėl strateginėms išvalgoms joje tenka nedaug dėmesio.

Aktyviausias ryšių su tarptautinėmis ateities ekosistemomis centras pastaraisiais metais buvo STRATA, kurioje nuo pat įsteigimo veikia Strateginių išvalgų formavimo grupė. Ruošdamasis rengti Strategiją „Lietuva 2050“, šis padalinys užmezgė ryšius su **ES politikos laboratorija**, EK Ateities išvalgų kompetencijų centru, EBPO **Strateginių išvalgų skyriumi** ir jo koordinuojama Vyriausybinių išvalgų bendruomene, dalyvavo jų renginiuose ir mokymuose.

STRATA kartu su Vyriausybės kanceliarija tiesiogiai dalyvavo ateities ekosistemai vystyti skirtame tarptautiniame techninės paramos projekte **„LIMi-nal: numatomojo valdymo stiprinimas Lietuvoje, Italijoje ir Maltoje“**, kurį įgyvendina EBPO ir JRC ekspertai.

LRS AtK ir LRSK TS palaiko darbo ryšius su Europos Parlamento tyrimų tarnybos Strateginių išvalgų ir pajėgumų skyriumi.

Numatomajam valdymui reikalingų žinių aspektu didelį, bet šiuo metu neišnaudojamą potencialą turi Lietuvos atstovų programos „Europos horizontas“ komitetuose grupė ir jiems talkinantys **nacionaliniai kontaktiniai asmenys**. Programos „Europos horizontas“ komitetuose dirba dešimtys Lietuvos pagrindinių ir pakaitinių atstovų ir dar apie dvi dešimtis NCP. Šie atstovai ir NCP gauna naujausią informaciją apie ES mokslinių tyrimų naujienas, programos „Europos horizontas“ rezultatus, dalyvauja rengiant šios programos kvietimus. Atstovų veiklą ir NCP tinklą administruoja LMT. Atstovai yra įpareigoti po komitetų posėdžių pateikti rašytines ataskaitas, tačiau šios ataskaitos toliau nėra kaip nors naudojamos, o grupės veikla nekoordinuojama.

Lietuvos ryšiai su JT politinėmis struktūromis yra palaikomi per Užsienio reikalų ministeriją ir Lietuvos Respublikos nuolatinį atstovą Jungtinėse Tautose ir Lietuvos Respublikos nepaprastąjį ir įgaliotąjį ambasadorių prie Jungtinių Tautų biuro ir kitų tarptautinių organizacijų Ženevoje. Į jų veiklos aprėptį patenka ir bendrieji ateities politikos klausimai, tokie kaip Lietuvos pozicijos raiška rengiantis 2024 m. aukščiausiojo lygio susitikimui dėl ateities. Su JT agentūromis pagal atsakomybės sritį bendradarbiauja Lietuvos ministerijos, kitos valstybės institucijos ir organizacijos, taip pat veikia **Lietuvos UNESCO nacionalinė komisija**. Pažymėtina, kad JT Generalinės Asamblėjos rezoliucijos „Keiskime mūsų pasaulį. Darnaus vystymosi darbotvarkės iki 2030 metų“ įgyvendinimo koordinavimas ir atstovavimas Lietuvai šioje srityje yra pavestas Aplinkos ministerijai. Tiesiogiai JT ateities ekosistemos struktūriniuose vienetuose Lietuvai nėra atstovaujama.

Su kitomis minėtomis pasaulinės ateities ekosistemos grandimis Lietuva nuolatinių ryšių nepalaiko.

Ryšių su tarptautinėmis ateities ekosistemomis tobulinimo kryptys

Akivaizdžiausias ryšių su tarptautinėmis ateities ekosistemomis tobulinimo galimybes atveria ES. Lietuva turėtų sukurti nuolat veikiančias sąsajas, kurios padėtų gauti ES ateities institucijų generuojamą žinojimą, panaudoti jas formuojant Lietuvos ateities politiką ir teikti kvalifikuotą grįžtamąjį ryšį ES forumams ir institucijoms.

Aukščiausiu politiniu lygmeniu nėra išnaudojamas ateities ministro instituto potencialas. Jeigu keičiantis EK ši institucija išliks, reikėtų išplėtoti jos ryšius su nacionaline ateities ekosistema, aprūpinti ją analitiniais pajėgumais, sklandžiai perimti ES lygiu jos diskutuojamą informaciją.

ES institucijų lygmeniu daugiausia naudos duotų sistemiškas programos „Europos horizontas“ Lietuvos atstovų tinklo ir platesnis galimų ryšių su JRC išnaudojimas. Lietuvos atstovai ir NCP turėtų keistis informacija apie ES politikos naujoves ir taip prisidėti prie Lietuvos ateities politikos formavimo. Į šį tinklą turėtų įsilieti kuriamas Lietuvos ministerijų MIP tinklas, kurio viena svarbiausių funkcijų turėtų būti telkti ir panaudoti ministerijoms reikšmingą informaciją. MIP tinklas turėtų bendradarbiauti su JRC, MKM ir kitomis ES ateities bei mokslo patariamosiomis institucijomis.

Lietuva turėtų nuosekliai įsitraukti ir į pasaulinę ateities ekosistemą. Pastaruoju metu juntama, kad dalyvaudama JT diskusijose Lietuva pernelyg

pasikliauja bendra ES pozicija ir per mažai investuoja į savarankišką globalių iššūkių analizę, nėra aktyvi jų įveikimo diskusijų dalyvė. Tiek ES, tiek pasaulio lygmeniu Lietuva neturėtų būti suvokiama kaip vieno klausimo valstybė, girdima tik diskusijose dėl Rusijos grėsmės stabdymo ir ES Rytų kaimynystės politikos.

Valdymo lygmeniu svarstyтина, ar nereikėtų koreguoti JT rezoliucijoje „Keiskime mūsų pasaulį. Darnaus vystymosi darbotvarkės iki 2030 metų“ numatytų ir kitų susijusių JT iniciatyvų koordinavimo Vyriausybėje. Aplinkos ministerijoje ši darbotvarkė patenka į aplinkosaugos sritį ir tai labai susiaurina jos tikrąją aprėptį. Galbūt ši darbotvarkė turėtų būti koordinuojama Vyriausybės kanceliarijos ir remiama jai pavaldžių analitinių ir administracinių išteklių. Šis koordinavimas galėtų būti siejamas su Lietuvos atstovų JT struktūrose tinklo sukūrimu ir įveiklinimu.

Ekspertiniu lygmeniu Lietuvai būtina plačiau įsitraukti į Europos ir pasaulinius ateities mokslininkų ir praktikų tinklus, jų turimomis žiniomis stiprinti Lietuvos ateities intelektą. ESPAS metinės konferencijos, Tūkstantmečio projektas, Dubajaus ateities forumas yra tokių galimybių pavyzdžiai.

Apskritai veiklesnis įsitraukimas į ES ir į pasaulines ateities ekosistemas yra ne tiek tarptautinių ryšių plėtimo, kiek Lietuvos vidaus ateities ekosistemos stiprinimo klausimas. Neturint pakankamai ekspertinių ir funkcionalių organizacinių struktūrų tarptautiniai ryšiai negali būti veiksmingi. Neabejotina, kad tiek STRATA, tiek LRSK TS turėtų turėti daugiau ir nuolatinių išteklių jau užmegztiems ryšiams su ES ir pasaulio numatomojo valdymo ekspertiniais centrais plėtoti. Tačiau jų nepakanka – būtinas ir kitų valstybės įstaigų, akademinų institucijų įsitraukimas, visų pirma holistinis požiūris į LAE plėtrą. Tarptautinis įsitinklinimas yra neišvengiama ir natūrali šios plėtros dalis.

4.5. Lietuvos ateities ekosistemos žmogiškųjų išteklių poreikio analizė, kvalifikacinio potencialo padėties ir reikmių vertinimas ir žmogiškojo potencialo stiprinimo priemonės

Ateities įžvalgų ir į ateitį orientuoto mąstymo gebėjimų ir kompetencijų ugdymo svarba ir tarptautiniai ištekliai. LRS AtK 2022 m. gruodžio mėnesio pranešime „Ateities valdymas neapibrėžtumo sąlygomis“ įvardyta, kad Lietuvoje „trūksta stebėsenos ir nacionalinės refleksijos, kas vyksta globalioje ateities prognozavimo, įžvalgų erdvėje. <...> neturime profesionalių specialistų

ir įgalinančių institucijų, tokių kaip pažangiųjų tyrimų institutai ar koordinuoti ekspertiniai tinklai, skirti šiuolaikinėms išvalgoms formuoti ir nuolat atnaujinti“ (AtK AVNS 2022). Kaip vienas didžiausių ateities ekosistemos iššūkių įvardijama profesionalios kompetencijos šioje srityje stoka. Ateities komiteto 2022 m. rugsėjo 16 d. sprendime Nr. 122-S-6 „Dėl Lietuvos ateities ekosistemos plėtros“ pažymima, kad „valstybės institucijoms trūksta specialistų ir kompetencijos strateginėms išvalgoms rengti ir joms taikyti inovatyviems ir ateities alternatyvas numatantiems sprendimams“ (AtK LAEP 2022).

Vienintelis bandymas rengti ateities išvalgų specialistus buvo Kazimiero Simonavičiaus universitete akredituota, tačiau keletą metų dėl paklausos trūkumo nevykdyta tarptautinė viešojo administravimo krypties magistrantūros programa „Ateities išvalgos ir strateginis valdymas“. Potenciali ateities išvalgų specialistų rengimo ir įvairių specializacijų kvalifikacijos tobulinimo rinka Lietuvoje yra gana didelė, apimanti ne mažiau kaip 250–300 valstybės tarnautojų, dirbančių strateginio planavimo padaliniuose ir tarnybose. Tai tik pirminis galimo specialistų rengimo kontingentas, o dar yra savivaldos, regioninės plėtros, verslo strategijų kūrimo, institucinio atsparumo ir krizių valdymo bei kitų sričių specialistai, kuriems šiuo metu reikia išvalginių žinių, naujų analitinių technologijų įgūdžių, išmaniosios specializacijos strategijos metodologijų ir sumaniojo valdymo technologijų taikymo kompetencijų. Kartu tai padėtų jungtis į europinius perspektyvų vertinimo bei socialinės įtraukties strateginio planavimo procesus, tobulinti pažangos vertinimo procesus.

LRS AtK 2021 m. birželio 18 d. pranešime Nr. V-2021-5515 „Lietuvos ateities projektavimo iššūkiai“ pateikta ir šiuo metu aktuali rekomendacija „sukurti ateities išvalgų programą ar projektą galimybę pasitelkus LMT, kuriamą Inovacijų agentūrą, taip įtraukiant mokslo išteklius ir skatinant šių kompetencijų integravimą į studijas ir valstybės žinojimo infrastruktūrą“ (AtK AVNS 2021, p. 18). Manytina, kad ateities išvalgoms ir su jomis susijusiems gebėjimams ir kompetencijoms ugdyti skirta studijų programa (pradedant magistro, o vėlesniame etape svarstant ir bakalauro studijų programą, galbūt jungiant su DI ir vadinamųjų giliųjų technologijų (angl. *deep tech*) pažinimo kompetencijomis) neabejotinai prisidėtų prie profesionalios ateities kompetencijos didinimo ir visos ekosistemos gyvybingumo palaikymo. Svarstyтина galimybė akredituoti jungtines studijų programas, vykdomas su pažangiausiais Europos ir pasaulio universitetais, kuriuose išplėtoti ateities tyrimai ir kuriamos naujos metodikos.

Rengiant ateities studijų programas Lietuvai būtų naudinga įsitraukti į Pasaulio ateities studijų federacijos (angl. *World Futures Studies Federation*) veiklą. Ši federacija yra UNESCO ir JT konsultacinė partnerė ir nevyriausybinių pasaulinė organizacija, turinti narių iš daugiau kaip 60-ies šalių. Pasaulio ateities studijų federacija jungia akademinės bendruomenės narius, mokslininkus, praktikus, studentus ir į ateitį orientuotas institucijas. Ji veikia kaip forumas, skirtas skatinti ir tyrinėti, taip pat keistis idėjomis, vizijomis ir alternatyvios ateities vaizdiniais, pasitelkiant į ilgąjį laikotarpį orientuotą, visa apimančią mąstymą ir radikalius pokyčius. Vystantis ateities ekosistemai, vykdamas ateities studijų programas, randantis profesionalių futuristų, tikėtina, iškilis poreikis jungtis į jų interesus ir veiklą geriausiai atitinkančias asociacijas. Kaip viena iš tokių organizacijų minėtina 2002 m. įkurta Profesionalių futuristų asociacija (angl. *Association of Professional Futurists*), šiuo metu vienijanti daugiau kaip 400 narių iš 40-ies šalių. Lietuvai taip pat vertinga naudotis ir EK sukurtos platformos „Futures4Europe“ teikiamomis galimybėmis. Šios platformos tikslas – rinkti, saugoti ir skleisti informaciją apie ateities išvalgų veiklas Europoje ir apie Europą.

Atliktose studijose konstatuojama, kad pajėgumų partnerystei ir tinklaveikiai LAE yra pakankamai, vertinant vien mokslo politikai pagrįsti ekosistemos dalyvius, atsivėrusias tarptautinio bendradarbiavimo galimybes. Todėl ir toliau rekomenduojama plėtoti tinklaveiką ir partnerystę su nepriklausomomis tyrimų institucijomis ir kitais „mokslas politikai“ ekosistemos dalyviais, tarptautiniais tyrimų centrais, tam gali būti ypač naudinga EK sukurta platforma „Knowledge4Policy“ (K4P), atverianti dideles galimybes bendradarbiauti ateities tyrimų srityje. Ateities ekosistemos dalyvių informacijos apykaitai skirtinguose viešosios politikos sektoriuose ir tarp sektorių itin palankus instrumentas yra Lietuvos ministerijų MIP tinklas.

Jekaterina Šarmavičienė susistemino kvalifikacijos ir analitinių kompetencijų reikalavimus (10 pav.).

Analitinės kompetencijos pasiūlos ir paklausos užtikrinimo pavyzdys

ANALITINĖS KOMPETENCIJOS SISTEMOS ELEMENTAS	
Reikiamos kompetencijos ir poreikių užtikrinimo mechanizmo apibrėžimas	- kompetencijos užtikrinimo reikalavimų (žinių turinio, lygio, specialistų skaičiaus) Strateginio valdymo sistemos institucijose apibrėžimas, reikalingo teisinio reglamentavimo parengimas; - analitinių padalinių institucijų struktūroje išskyrimas, funkcijų suformavimas - esamos ir reikiamos kompetencijos skirtumų įvertinimas, specialistų pritraukimo ir kompetencijos suformavimo poreikio nustatymas - analitinės kompetencijos užtikrinimo / palaikymo / finansavimo mechanizmo apibrėžimas
Pasiūlos stiprinimas	
Aukštojo mokslo programų turinio adaptavimas	- bendradarbiavimas su universitetais vertinant galimybes parengti / adaptuoti programas, reikalingas reikiamos kompetencijos specialistams parengti - reikalingo teisinio reglamentavimo studijų programoms išplėsti / adaptuoti / paruošti parengimas - motyvacinės stipendijų mokslui sistemos sukūrimas (įskaitant studijas užsienyje) - studijų programų turinio suformavimas, dėstytojų parengimas ir pritraukimas
Mokslo institucijų įtraukimas į strateginio planavimo procesą	- teisinio reglamentavimo, būtino tvariam, ilgalaikiam ir abipusiškai naudingam valstybės valdymo institucijų ir mokslo ir studijų institucijų bendradarbiavimui užtikrinti, sukūrimas - studentų ir doktorantų įtraukimas į strateginio valdymo proceso darbus, kursinių, bakalauro ir magistro darbų temų derinimas - konkursai universitetams analitiniais darbams atlikti planuojant investicijas ar vertinant jų įgyvendinimo rezultatus - bendradarbiavimo rezultatų sklaida, komunikavimas - kompetencijos ir žinių centrų tinklo stiprinimas
Paklausos stiprinimas	
Patrauklių įdarbinimo sąlygų sukūrimas	- studijų absolventų įdarbinimo ir išlaikymo programų Strateginio valdymo sistemos institucijų analitiniuose padaliniuose teisinio reglamentavimo parengimas, įdarbinimo programų organizavimas - trumpalaikių gebėjimų stiprinimo programų dirbantiems rengimas ir vykdymas siekiant užtikrinti minimalius būtinus gebėjimus dirbantiems
Politikų edukacija ir sprendimų priėmimo kultūros formavimas	- nepriklausomas siūlomų politinių programų pagrįstumo ir efektyvumo įvertinimas (ekspertines ir mokslo institucijas) - stiprinti politikų ir valstybės tarnautojų bendradarbiavimą ir pasitikėjimą - atsisakyti ankstesnės vyriausybės pradėtų iniciatyvų nepagrįsto atmetimo, neįvertinus jų kokybės, svarbos ir atitikties naujiems pasiūlymams, vertinti, kaip naujos politinės iniciatyvos užtikrins pradėtų reformų ar pokyčių tąsą ir garantuos rezultatų pasiekimą - sudaryti galimybę naujiems Seimo nariams susipažinti su ilgalaikių strateginių planų aplinka, planavimo procesais, jų sąsaja su ES finansinių perspektyvų planavimo procesais

10 pav. Analitinių kompetencijų užtikrinimo reikalavimai (Šarmavičienė 2024)

Tarptautinis bendradarbiavimas ir mokymasis iš gerųjų pavyzdžių svarbus ir pasirengimo ateičiai ugdymo srityje – tiek kalbant apie priešmokyklinį ir mokyklinį ugdymą, tiek ir apie aukštojo mokslo studijas. Ugdant Lietuvos gyventojų ateities raštingumą rekomenduojama pasinaudoti pelno nesiekiančio judėjimo „Mokyk ateitį“ (angl. „*Teach the Future*“) ištekliais ir patirtimi. Ši organizacija siūlo daug naudingų išteklių, skirtų tiek vaikų, tiek ir suaugusiųjų į ateitį orientuotam mąstymui ugdyti. „Mokyk ateitį“ kartu su Turku universitete veikiančiu Suomijos ateities tyrimų centru ir Ženevos universiteto mokslininkais sukūrė ateities sąmoningumo skalę, skirtą 12–17 metų amžiaus paaugliams. Analogiška skalė yra sukurta ir suaugusiesiems. Ateities sąmoningumas suvokiamas kaip žmogaus gebėjimas suprasti, numatyti, priimti ateitį ir gebėti jai pasiruošti. Kitas naudingas išteklius galėtų būti 20 pamokų programa „Future Forward“, skirta padėti jauniems žmonėms geriau suprasti ir tyrinėti ateitį. Šią programą parengė JRC veikiantis Ateities išvalgų kompetencijų centras. Mokymo programa „Future Forward“ apima šias temas: laiko suvokimą, į ateitį orientuotą mąstymą, daugiopą ateitį, dėmesį vaizduotei, veiksmų ėmimąsi (LRSK TS 24/17).

Strateginių ateities išvalgų formulavimas apima tokius etapus kaip horizonto skenavimas, galimų ateities scenarijų kūrimas ir jų tyrinėjimas, taip pat galimo poveikio įvairioms dabar kuriamoms strategijoms ir formuojamai politikai nustatymas. Ateities scenarijai yra įrankis, leidžiantis tyrinėti galimus įvykius, jų pasekmes ir įvairių veikėjų tarpusavio sąveiką galimoje ar tikėtinoje ateityje. Ateities scenarijai kuriami atliekant tyrimą, pasitelkiant kolektyvinį protą ir kolektyvinę vaizduotę, kuriant skirtingus ateities variantų naratyvus. Ilgalais jų tikslas – strategijos ar veiksmų plano metmenų nusibrėžimas.

Ateities scenarijams kurti medžiagą teikiančio horizonto skenavimo tikslas – aptikti silpnus galimų pokyčių signalus. Tam būtina peržengti disciplinų, metodikų ir institucijų ribas. Perspektyvų vertinimo procesas prasideda nuo aktualios informacijos surinkimo, jos analizavimo ir interpretavimo bei mintinės perspektyvos konstravimo. Tam naudojami įvairūs kokybiniai, kiekybiniai ir mišrieji duomenų rinkimo ir analizės metodai bei jų deriniai, tokie kaip ekspertiniai interviu, šaltinių ir dokumentų analizė, grupės diskusijos (*focus*), „žingsniavimas atgal“ (angl. *backcasting*), diskurso analizė, didžiųjų duomenų analizė, Delfų metodas, bibliometrija, patentų analizė ir panašiai. Priskaičiuojama dešimtys ir netgi šimtai horizonto skenavimo etape naudojamų metodų,

kurie kategorizuojami ne tik pagal kokybinių-kiekybinių metodų skalę, bet ir pagal kitas skales: nuo įrodymais grindžiamų iki kūrybiškumu grindžiamų metodų; nuo tyrinėjamųjų iki normatyvinių metodų; nuo įtraukiančių kuo platesnį dalyvių ratą iki ekspertinių; nuo trumpalaikių iki ilgalaikių (longitudinių) metodikų

Bėgant laikui strateginių ateities įžvalgų disciplina evoliucionavo nuo numatymo ir įvairių modelių konstravimo link labiau sistemiško, kritinio ir dalyvių įtraukiančio proceso. Šio proceso rezultatai gali būti tiek apčiuopiami (įgaunantys tekstinę formą), tiek neapčiuopiami – kuriantys pakitusį dalyvių strateginių ateities alternatyvų supratimą. Strateginės įžvalgos paprastai orientuotos į ilgalaikę perspektyvą, apimančią bent 10–20 metų laikotarpį, ir tuo jos taip pat skiriasi nuo tradicinio strateginio planavimo, kuris paprastai apima 1–3 ar 5 metų perspektyvą.

Ateities įžvalgų potencialas ir apribojimai. Ateities įžvalgų metodika gali sumažinti netikrumo apimtį, bet negali jo visiškai pašalinti dėl kompleksškumo ir chaotiškumo poveikio. Prognozės, scenarijai ir kiti ateities įžvalgų rezultatai numatomoje sistemoje gali turėti savaime išsipildančios arba savaime pasineigiančios pranašystės poveikį. Kuriant ateities įžvalgas kai kuri aktuali informacija (arba nežinomi žinomieji) jau egzistuoja už organizacijos ribų ir gali būti į ją integruota, tačiau kita informacija (nežinomi nežinomieji) turi būti kuriama nuo nulio. Kompleksiškų ir neapibrėžtų rizikų tyrimas reikalauja mokslo ir suinteresuotųjų šalių įsitraukimo, o pilietinė visuomenė pirmiausia turėtų prisidėti prie normatyvinių klausimų sprendimo. Netikrumo dėl ateities lygį galime sumažinti analizuodami naują informaciją ir atnaujindami esamus scenarijus, priskirdami jiems tikimybes arba sutraukdami į vieną gana aiškią ateitį, kurios atsparumą trik džiams galima išmatuoti (Kohler 2021).

Ateities įžvalgų taikymas viešojoje politikoje. Ateities įžvalgų metodas gali būti stiprus pagrindas formuojant į ateitį nukreiptą viešąją politiką ir padedant užtikrinti, kad dabarties politika būtų „pasirengusi ateičiai“, ypač tokioje aplinkoje, kur kontekstas yra sudėtingas ir neapibrėžtas, kur „pakito pačios pokyčių sąlygos“ (UNESCO 2018; Buehring, Bishop 2020), o tai, kas buvo laikoma ilgalaikiais dalykais, gerokai sutrumpėjo (LRSK TS 24/18).

Išvados.

Lietuvos ateities ekosistemos įgyvendinimo žingsniai

Lietuvos ateities ekosistemos vizija: *quo vadis?*

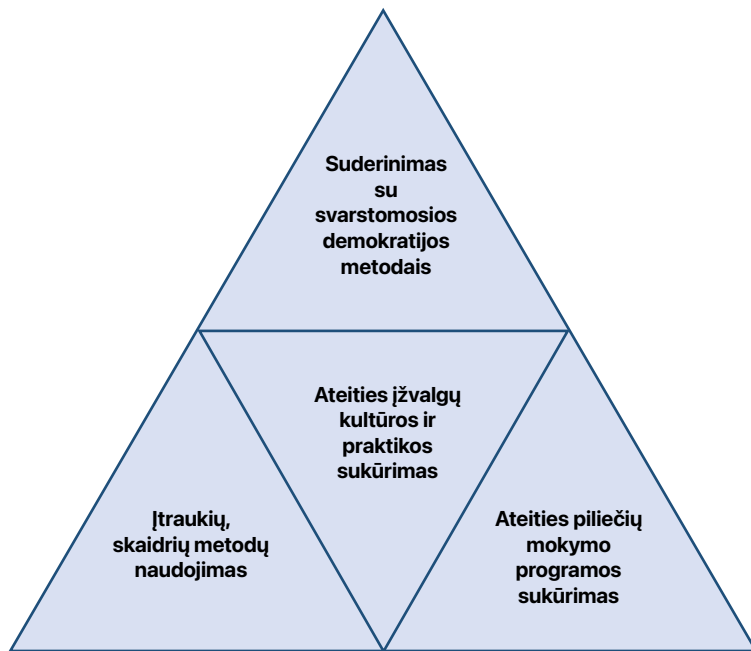
Remiantis Tarptautinės ateities tyrimų mokyklos (SOIF) atlikta studija ir kitų šalių patirtimi, norint suformuoti ateities ekosistemą valstybėje turi būti bent vienas pajėgus ateities išvalgų centras, kuris taptų tokios sistemos ašimi ir varikliu. Pasirinkimų šiuo atveju gali būti keletas – ateities išvalgų centrą formuoti prie Vyriausybės (STRATA pagrindu), prie parlamento (LRSK TS pagrindu) arba kurti atskirą, nepriklausomą, savo biudžetą turinčią instituciją. Žinoma, vienos krypties pasirinkimas nereikštų, kad negali būti kitų institucijų. Dažnesnis atvejis, kai išvalgų centrai veikia vyriausybėje arba yra tiesiogiai jai pavaldūs, tačiau atskiras ateities išvalgų padalinys Seimo kanceliarijoje leistų sustiprinti parlamento vaidmenį prižiūrint ir audituojant ateities klausimus. Pavyzdžiui, LRSK TS nesunkiai galėtų būti pertvarkytas į Ateities išvalgų centrą (angl. *Foresight Centre*), koks veikia Estijos parlamente ir kurio uždaviniai – analizuoti ilgalaikius visuomenės pokyčius, nustatyti naujas tendencijas ir plėtos kryptis, rengti plėtos scenarijus.

Taip pat galima pastebėti, kad, norint įtraukios, keturypės spiralės principu veikiančios ateities ekosistemos, reikėtų skatinti dalytis žiniomis ne vien ekosistemos veikėjus, tačiau siekti ir piliečių įtraukimo į išvalgų procesus. Taip pat aktualu stiprinti duomenis renkančios, sisteminančios ir analizuojančios agentūros darbą. Valstybės duomenų agentūra, bendradarbiaudama su Vyriausybės institucijomis, naudodama šiuolaikines technologijas ir įrankius, turėtų sudaryti galimybes numatymui ir išvalgoms reikalingoms žinioms kurti, silpniems signalams identifikuoti ir kitiems reikalingiems duomenims surinkti bei juos apdoroti.

Norint sukurti ateities ekosistemą, reikia išmanyti konkrečius metodus ir turėti gebėjimų juos taikyti. Lietuvos atveju reikia pradėti ne vien nuo ateities išvalgų taikymo, bet nuo švietimo, įvedant viešojo sektoriaus darbuotojus į šį lauką, parodant galimų metodų naudojimo privalumus ir paskatinant juos taikyti.

Kalbant apie veikėjų santykius ir ryšius, jau dabar galima daugiau dėmesio skirti aukštojo mokslo institucijoms, kuriose sutelkti ateities įžvalgų metodologiniai ir praktiniai pajėgumai. Šie pajėgumai jau buvo pasitelkti kuriant Strategiją „Lietuva 2050“. Kaip Suomijos sėkmės veiksnys yra išskiriamas ateities ekosistemos tinkliškumas, atvirumas naujiems veikėjams ir bendradarbiavimo skatinimas formaliais ir neformaliais ekosistemos dalyvių susitikimais, per kuriuos dalijamasi patirtimi ir žiniomis.

Apibendrinant galima teigti, kad reikalingas visuminis požiūris į ateities įžvalgų bei jų naudos supratimo svarbą ir jos išaiškinimą ne tik politikams, bet ir plačiajai visuomenei. Rekomendacijos, kaip tai pasiekti, pateiktos 11 paveiksle.



11 pav. Rekomendacijos veiksmingai ateities ekosistamai sukurti
(Shallowe, *at al* 2020, p. 16)

Seimo Ateities komitetas savo sprendime dėl Lietuvos ateities ekosistemos plėtros Seimo valdybai yra pateikęs tokius siūlymus:

1. Tobulinti AtK veiklos planavimą, komitetą vystant kaip strateginį, horizontalųjį Seimo komitetą, kurį sudarytų kitų komitetų pirmininkai ar jų pavaduotojai, frakcijų seniūnai ar jų pavaduotojai.

2. Atkurti Seimo kanceliarijos Parlamentinių tyrimų departamentą, jame sukuriant ilgalaikiams valstybės raidos iššūkiams nagrinėti skirtą Ateities įžvalgų skyrį.
3. Seimo biudžete numatyti finansavimą išorės ekspertams samdyti ir remti viešajai politikai tobulinti skirtų analitinių pranešimų viešinimą (AtK LAEP 2022).

Tikėtina, kad įgyvendinus šias rekomendacijas LAE įgytų daug stabilesnį pagrindą plėtotis ir sėkmingai veikti, būtų užtikrintas jos tvarumas. Taip pat verta išsiklausti ir į EBPO ekspertų rekomendacijas, kokie turėtų būti tolesni ateities ekosistemos kūrimo veiksmai (EBPO 2024):

1. Nustatyti, kokie veikėjai gali atlikti tam tikrą vaidmenį numatomoje ekosistemoje.
2. Sutelkti pastangas ir reikiamus išteklius ten, kur investicijos yra neati-dėliotinos.
3. Įtraukti daugiau ir įvairesnių dalyvių, kad būtų girdima įvairių balsų ir taip būtų užpildomos spragos.
4. Nustatyti sisteminius suvaržymus ir apribojimus (teisinės struktūros, valdymo struktūros, valstybės tarnybos struktūros, nusistovėjusių kul-tūros normų ir kt.), dėl kurių gali būti sunku plėtoti į ateitį orientuotą mąstymą ir numatymo gebėjimus.
5. Investuoti ir pasinaudoti galimomis dotacijomis tose srityse, kurios turi didelį poveikio potencialą.
6. Veiksnius derinti su vykstančiomis valstybės institucinės struktūros ir kitomis reformomis (LRSK TS 24/22).

SOIF lyginamojoje efektyvių ateities įžvalgų ekosistemų kūrimo studijoje išanalizavus aštuonių valstybių – JAE, JAV, Kanados, Malaizijos, Naujosios Ze-landijos, Nyderlandų ir Suomijos – praktiką, nustatyta keletas būdingų savybių, padėjusių sukurti į ateitį orientuotas, atsparias ir prisitaikančias ateities įžvalgų ekosistemas. Šios savybės yra: kultūra ir elgsena, procesai, struktūros, asmenys. Veikdamos kaip viena kitą sustiprinančios ir tarpusavyje priklauso-mos, jos visos kartu formuoja tęstinį, ilgalaikį mąstymą, reikalingą gyvybingai ateities ekosistemai, kuri ugdo pati save, kuria ateities įžvalgų paklausą ir užtikrina kokybišką jų pasiūlą (SOIF 2021).

Vis dėlto SOIF studijos autoriai teigia, kad bet kokiai valstybei tinkamo universalus ir garantuoto recepto, kaip sukurti veiksmingą ateities įžvalgų

ekosistemą, nėra. Tai visada unikalus darinys, veikiantis konkrečios valstybės sociokultūrinėje, politinėje ir ekonominėje terpėje (LRSK TS 23/06).

Lietuvos atveju nagrinėjant ateities ekosistemos sėkmę ir veiksmingumą lemiančius kontekstinius veiksnius, svarbu atsižvelgti ne tik į jų turinį, bet ir į ilgalaikiškumą – nuo giluminių mentaliteto struktūrų (kurios yra stabilios laike, lemiamos ilgametės istorinių, geografinių, religinių aplinkybių dermės), lėtai kintančio vertybinio kultūros pagrindo (kuris, palyginti su mentaliteto struktūromis, yra kiek plastiškesnis) iki gana inertiškos institucinės kultūros ir per pastaruosius tris dešimtmečius labiausiai pakitusių ekonominių bei politinių struktūrų, suteikiančių kontekstą ateities ekosistemos vizijai ir leidžiančių jai efektyviai plėtotis arba, priešingai – potencialiai blokuojančių jos gyvybingumą.

Ateities ekosistemą įrėmina ne tik Lietuvai, bet ir platesniam Vidurio Rytų Europos regionui būdinga išstętos pokomunistinės pertvarkos samprata, apimanti visuminį politinį, ekonominį, socialinį, kultūrinį kismą ir naujų struktūrų formavimąsi po 1990 m. Politiniai ir ekonominiai veiksniai – labiau pasiduodantys išorinių veiksnių poveikiui ir socialinei inžinerijai, tikslingai struktūrinių reformų pastangai išsivaduoti iš priklausomybės nuo institucinio komplementarumo spąstų. Tačiau sociokultūrinis pagrindas keičiasi lėčiau, ypač mentaliteto, vertybių ir institucinės kultūros lygmenimis. Jis visada tiesiogiai veikia jau reformuotų struktūrų ir institucijų realų veikimą. Viena svarbiausių problemų, trukdančių baigti pokomunistinę pertvarką, yra būtent institucinės formos ir jos kultūrinio turinio neatitiktis: „kartinė tranzicijos (ir tranzitologijos) problema yra vakarietiško sampratų ir rytietiško realijų neatitikimas, atotrūkis tarp formos ir turinio, tarp praktikos ir sąmonės, sąsajų tarp kultūrinių reprezentacijų ir tikrosios gyvenimiškos patirties nebuvimas“ (Baločkaitė 2007). Tai yra mentalinės būklės, tapatybės vertybių ir kultūros posūkio klausimas, nuo kurio priklauso, kiek formaliai ir kiek vertybiškai mūsų visuomenė ir viešasis valdymas gali siekti vakarietiškos orientacijos ES tikslų, kiek pati visuomenė suvokia save kaip globalaus pasaulio veikėją. Kartu tai ir mokslumo bei kvalifikacijos klausimas.

Kitaip tariant, ateities ekosistemos konstravimui lemiamai svarbūs kontekstiniai sociokultūriniai ir socioekonominiai veiksniai yra susiję su vertybėmis, socialiniu pasitikėjimu ir institucine kultūra, švietimo sistemos potencialu, aktualiais socioekonominiais veiksniais bei su išoriniais faktoriais – didžiųjų tendencijų poveikiu Lietuvai. Toliau visi šie aspektai bus pristatomi išsamiau.

Vertybės. Lietuvai yra būdingas sekuliarių ir išgyvenimo vertybių derinys pagal Ronaldo Ingleharto ir Christiano Welzelio skalę, naudojamą Pasaulio vertybių tyrime (angl. *World Values Survey*) ir kituose tarptautiniuose longitudinaliniuose vertybių tyrimuose. Darbštumas, stabilus ekonominio būvio užsitikrinimas ir kitos materialinės vertybės vis dar yra vyraujanti visuomenės orientacija, tokioms postmaterialistinėms vertybėms kaip asmens saviraiška aktualizuojantis labai pamažu, o sekuliariai racionalistinei pasaulėžiūrai išlaikant stiprias pozicijas nuo pat Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo. Todėl, siekiant kultūriškai priimtinos ateities ekosistemos plėtos ir efektyvios viešosios komunikacijos, svarbu atsižvelgti į šios ekosistemos aktualumą bazi- niams valstybės ir gyventojų išgyvenimo poreikiams, visų pirma argumenta- cijai, susijusiai su strategine krašto apsauga ir ekonominės gerovės didinimu.

Pasitikėjimas. Taip pat svarbu pastebėti, kad socialinio pasitikėjimo rodikliai Lietuvoje, remiantis longitudinalinio Europos socialinio tyrimo (angl. *European Social Survey*, EST) rezultatais, yra gana žemi. Jie vos viršija tyrime 2020–2022 m. dalyvavusių 19-os šalių vidurkį ir yra šiek tiek didesni nei 5 balai iš 10 (tačiau taip pat pastebėtina, kad šie rodikliai labai nežymiai kyla, palyginti su 2009–2019 m. Lietuvos EST rezultatais). Tuo tarpu stipriausiai Europoje savo ateities ekosistemą išvysčiusi Suomija daugeliu socialinio pasitikėjimo pjūvių rodo vienus geriausių rezultatų tarp visų tyrime dalyvaujančių valstybių.

Pasitikėjimo rodikliai vienareikšmiškai svarbūs efektyvios ateities eko- sistemos veikimui, nes su žemais bendraisiais socialinio pasitikėjimo rodi- kliais ir silpnu bendruomeniškumo jausmu susijęs ir menkas visuomenės pasitikėjimas politine sistema bei savo galios veikti valstybėje ir jos politinėje sistemoje suvokimas. Politinis veiksmingumas, kuris laikomas vienu svarbiau- sių demokratinės sistemos „sveikatos“ požymių, vėliausioje EST apklausoje Lietuvos respondentų įvertintas žemesniais nei vidutiniai balais. Ypač men- kai pasitikima pagrindinėmis valstybės valdžios institucijomis ir jaučiamos simpatijos stipraus politinio lyderio („tvirtos rankos“) idėjai. Tai rodo, kad sociokultūrinė aplinka šiuo metu yra gana nepalanki tvariam, socialiniu pa- sitikėjimu bei pasitikėjimu demokratija grindžiamam gyventojų įsitraukimui į viešosios politikos procesus (Šarkutė 2023).

Institucinės kultūros pobūdis. Visuomenės pasitikėjimo deficitas persmel- kia ir blokuoja valstybės institucijų, kaip susitelkusių ir į tikslą orientuotų

mažų bendruomenių, efektyvų veikimą. Ekspertai pastebi, kad Lietuvos valdymo kultūra yra gana legalistinė, sekanti *Rechtstaat* tradicija, kurioje valstybė matoma kaip stiprus visuomenę integruojantis veikėjas, o pagrindinė viešosios politikos formavimo priemonė yra įstatymas. Lietuvos valstybės tarnyba priskiriama prie procedūrinio tipo administracijų, valstybei būdingas aukštas reguliacinis lygis (Nakrošis, *et al.* 2018). Viešosios politikos formavimas daugiausia suprantamas kaip teisės aktų parengimas ir įgyvendinimas. Be to, politikai, siekdami išsaugoti savo politinę galią, kartais nenoriai dalijasi atsakomybe su valstybės tarnautojais (LRVTI).

Pagal šią tradiciją valstybės tarnautojai yra vyriausybės politikos įgyvendintojai ir viešųjų paslaugų teikėjai, o pageidautina jų elgsena – taisyklių ir precedento laikymasis. Todėl institucinei kultūrai būdingas rizikos vengimas, klaidų netoleravimas ir baudimo kultūra, ir taip ji tampa kūrybiškumui nepalankia terpe (STRATA 2022a; STRATA 2022b). Tokia kultūra yra nepalanki iniciatyvoms ir inovacijoms, o kartu neatitinka ir neišvengiamai inovatyvios, kūrybiško mąstymo ir nekasdienių sprendimų reikalaujančios ateities ekosistemos poreikių (Nakrošis, *et al.* 2018).

Todėl, atsižvelgiant į socialinio pasitikėjimo ir politinio veiksmingumo stoką bei institucinės kultūros pobūdį, veiksmingos ateities ekosistemos kūrimas Lietuvoje sietinas ne tik su ateities išvalgų metodo sklaida, gebėjimų ir įgalinančios aplinkos stiprinimu, išvalgų paklausos ir pasiūlos didinimu, bet ir su nusistovėjusios institucinės kultūros, kaip įsigalėjusių mąstymo ir veikimo būdų, transformacija. Kad ji keistųsi, reikalinga lyderystė, institucinės paskatos, didesnis išorės veikėjų įsitraukimas, investicijos į žmones, žinias ir jų dalijimąsi, naujų organizacinių struktūrų ir partnerysčių, taisyklių ir procesų, sudarančių sąlygas inovacijoms, skatinimas (EBPO 2017).

Socioekonominiai veiksniai. Lietuva išsiskiria vienais didžiausių ES socialinės atskirties rodiklių amžiaus (vyresnio amžiaus asmenų), geografiniu, išsilavinimo ir kitais pjūviais (LRSK TS 23/112). Svarbu atkreipti dėmesį į **Gini koeficiento įvertį.** 2023 m. duomenimis, jis siekė 35,7. Tai yra antras pagal pajamų nelygybės apimtį rezultatas tarp visų ES valstybių narių (Gini 2023). Šis rezultatas atskleidžia Lietuvai būdingą didesnę nei Šiaurės ir Vakarų Europos valstybių, taip pat didesnės dalies pokomunistinių Vidurio Rytų Europos valstybių socialinę atskirtį ir žymų pajamų pasiskirstymo netolygumą.

2023 m. duomenimis, Lietuvos socialinės pažangos indekso (SPI) rodiklis buvo 81,51 ir šalis užėmė 31 vietą pagal socialinę pažangą pasaulyje. Santykiškai aukščiausiai vertinamos Lietuvos SPI sritys buvo būsto prieinamumas (21 vieta), galimybė gauti pagrindinį išsilavinimą (12 vieta). Santykiškai žemiausiai vertinamos Lietuvos SPI sritys yra gyventojų sveikata (59 vieta), mityba ir bazinės medicinos paslaugos (53 vieta) (SPI 2023).

Toks socioekonominis kontekstas ilginiui gali tapti ateities ekosistemos plėtros ribojamuoju veiksniu, nes dėl papildomų socialinių įtampų ir susvetimėjimo ekonominiu pagrindu sudėtinga konsoliduoti visuomenę, o į ateitį nukreiptos politikos tikslai didelės visuomenės dalies gali būti vertinami kaip atitinkantys tik elito interesus. Šiai problemai spręsti svarbu įvertinti alternatyvius socioekonominės plėtros modelius, leidžiančius mažinti socialinę atskirtį kuriant glaudų centro ir regionų bendradarbiavimą, eksperimentiškai išbandant universalių bazinių pajamų modelį, plečiant kokybiškų socialinių paslaugų tinklą, vienodinant švietimo ir sveikatos apsaugos paslaugų kokybę skirtinguose šalies regionuose. Tai kantrybės ir išteklių reikalaujanti ilgalaikė valstybės socioekonominio stiprinimo strategija, kuri yra palanki ateities ekosistemos vystymuisi ir ilginiui atsipirktų augant BVP, inovatyvumui ir konkurencingumui visose ūkio srityse (Fathi, *et al.* 2021). Baltojoje knygoje keliamas hipotetinis klausimas ar net iššūkis: ar numatomasis valdymas gali būti veiksmingai įgyvendintas tik Šiaurės šalyse?

Švietimas. Platesniu požiūriu, vienas svarbiausių įrankių gerinant ateities ekosistemos plėtros sąlygas ir sprendžiant pirmiau minėtas socialinio pasitikėjimo, pasitikėjimo valstybės institucijomis problemas, o ilginiui siekiant institucinės kultūros transformacijos yra ilgalaikė švietimo pertvarka, įtraukianti pasirengimo ateičiai ir ateities raštingumo kompetencijas (UNESCO 2022). Šios kompetencijos tiesiogiai susijusios su naujausių technologijų pažinimu ir naudojimu, inovatyviais mokymo ir mokymosi metodais, kūrybiškumo edukacija, dėmesiu didžiųjų tendencijų aktualijoms ir pasaulį potencialiai keičiantiems iššūkiams (klimato kaitai, pasaulinei migracijai, atsparumo tematikai). Siauresniu požiūriu, ateities ekosistemos gyvybingumui svarbi ir bazinių ateities išvalgų sąvokų, metodų išmanymo bei praktinių gebėjimų sklaida ne tik institucinėje aplinkoje, aukštajame moksle, bet ir mokyklose.

Didžiųjų tendencijų poveikis. Išoriniai veiksniai, susiję su globalizacijos ir didžiųjų tendencijų įtaka Lietuvai, skatina ateities ekosistemos plėtrą. Svarbiausios ir ES lygmeniu aktualiausios didžiosios tendencijos – klimato kaita, visuotinis skaitmeninis susietumas, iššūkiai demokratinėms vertybėms ir vyriausybėms bei globalūs demografiniai poslinkiai (EK 2021).

Tačiau yra dar viena Lietuvai aktuali didžioji tendencija – kintanti pasaulio saugumo paradigma (STRATA 2022c). Ji, ypač nuo 2022 m. Rusijos karo Ukrainoje pradžios, aktualizuoja Lietuvos geopolitinės padėties iššūkius. Remiantis Suomijos ir kitais pavyzdžiais (Michalski, *et al.* 2024), panašus išorinis geopolitinis neapibrėžtumas gali skatinti ateities įžvalgų ir ateities ekosistemos plėtrą, ypač aktualiais krašto gynybos ir saugumo klausimais, taip pat mokslo ir technologijų pažangą bei į misijas orientuotas inovacijas (LRSK TS 23/06).

Atsižvelgiant į Lietuvos sociokultūrinį ir socioekonominį profilį, būtent fizinio saugumo problemos aktualizavimas ir geopolitinės padėties grėsmės gali būti svarbi ir visuomenei itin priimtina, pasitikėjimą skatinanti niša ateities ekosistemos aktualumui pagrįsti ir plėtoti.

Kitos didžiosios tendencijos – klimato kaitos – aktualumas Lietuvos visuomenei taip pat gerai atskleidžia sociokultūrinį kontekstą. EST duomenimis grįstas tyrimas atskleidė, kad lietuvių susirūpinimas dėl klimato kaitos yra nuosaikus, dėmesys klimato kaitos problemoms yra gerokai mažesnis nei rūpestis dėl kasdienių energijos poreikių patenkinimo ir energijos prieinamumo (kainos). Jautrumas klimato klausimams būdingesnis moterims ir jaunesnio amžiaus asmenims, tai nėra vyraujanti visuotinė vertybinė orientacija (Balžkienė, Budžytė 2021).

Dar vienas svarbus ateities ekosistemos plėtos išorinis veiksnys – pastaruju metu sistemiškai suaktyvėjusios ES ir kitų tarptautinių organizacijų pastangos plėtoti mokslo rezultatų taikymą priimant politinius sprendimus, aktyviai skatinti žiniomis ir įrodymais grįstą politiką. Atsižvelgiant į Lietuvos kultūrinį profilį, palankų vakarietiško struktūrų perėmimui imitaciniu pagrindu (pvz., Baločkaitė 2007), tokios iniciatyvos gali stipriai prisidėti prie ateities ekosistemos poreikio aktualizavimo, ateities įžvalgų metodikos viešinimo, kompetencijų stiprinimo ir apskritai paskatinti spartesnę ateities ekosistemos kūrimąsi.

Proaktyvi Lietuvos reakcija į kitas didžiąsias tendencijas – visuotinius demografinius, ekonominius, technologinius ir kitus pokyčius – taip pat reikalauja į ateitį nukreiptų inovatyvių strateginių sprendimų ir sėkmingai veikiančios ateities ekosistemos.

Apskritai, vidiniai socialiniai, kultūriniai ir ekonominiai veiksniai, galintys veikti ateities ekosistemos plėtrą Lietuvoje, yra susiję su ilgamete kaitos ir prisitaikymo patirtimi ir didžiuliu visuomenės transformacijos potencialu. Tačiau, kita vertus, jie susiję ir su socialiniu nepasitikėjimu, socialine atskirtimi ir skurdo kultūra, skatinančia orientaciją į trumpalaikę išgyvenimo perspektyvą, o ne į sprendimų, nukreiptų į ateitį, plėtrą, kuriai ne itin palankus dabartinis institucinės kultūros konservatyvumas, nelankstumas ir ilgalaikis transformacijos nuovargis tiek mikro-, tiek makrosocialiniu lygmenimis (LRSK TS 24/16).

Daugiausia dėmesio turi būti skiriama **pilietinei ir socialinei įtraukčiai**. Tai yra **demokratinės tradicijos tąsa ir kartu pokyčių katalizatorius**. Aki-vaizdu viena – pati ES raidos ir klestėjimo istorija yra demokratinių procesų padarinys. Demokratijos plėtra ir tobulėjimas suteikė ES valstybėms narėms ir jų piliečiams didžiulę kuriančiosios energijos įkrovą visose gyvenimo srityse, stiprino ES valstybių narių visuomenių pasitikėjimą, vertybes, valdžios ir piliečių santykių integralumą. Tai atskleidė socialinį potencialą, kuris leido pasiekti Europos gerovės standartus. Paradoksalu, bet visose ES valstybėse narėse, net pačiose demokratiškiausiose, vis dar diskutuojama apie demokratijos stygių. Priežastis labai paprasta – „raketinio kuro“, t. y. demokratijos, niekada nebūna per daug. Šalys, kur demokratijos plėtra sulėtėja ar pradeda stagnuoti, patiria įvairiausių sunkumų ar krizių – nuo Katalonijos neramumų iki šių dienų Vengrijos virąų. Todėl, žvelgiant į valstybės valdymo ateities perspektyvas, būtina suprasti demokratiją ne tik kaip vertybinę konstrukciją, bet ir kaip demokratijos technologijas, kurios nepaliaujamai kinta ir tobulėja visais aspektais: struktūriniu, komunikaciniu, technologiniu ir daugeliu kitų, panašiai kaip informacijos, automobilių pramonės ar statybų technologijos.

Be to, demokratijos technologijos įgyja inovacinį pobūdį. Dėl šiuo metu esamo valstybinio valdymo, o bendraja prasme dėl viešojo valdymo formuojasi nauja inovatyvaus valdymo paradigma, įvardijama kaip numatomasis valdymas. Tai valdymas, kai tiesiogiai taikomi inovatyvūs sprendimai, atsižvelgiant į ateities kūrimo kontekstą. „Kūrybinis biurokratas“ – jau ne oksimoronas, o artėjanti realybė. Tokie ar panašūs paradigminiai valdymo pokyčiai – jokia ypatinga naujiena šiandienos pasaulyje. Tai evoliucinis informacinio gyvenimo ir visuotinio skaitmenizavimo rezultatas. Galima tiesiog retrospektyviai atsekti, kaip didėjo visokeriopas valdymo struktūrų sąveikumas ir sąveikumo ryšiai tarp visų valdymo grandžių (technologinės, socialinės, komunikacinės ir

daugelio kitų) ir jų veikimo sričių tapo vis glaudesni. Jei prie šio vaizdo pridėtume inovacinių valdymo technologijų (angl. *GovTech*) sprendimus, sumanųjį valdymą ir kitas viešojo valdymo naujoves, pamatytume, kad numatomasis valdymas – natūralus šiuolaikinės valdymo raidos rezultatas, atitinkantis globaliųjų pokyčių slinktį. Metodologiškai vertinant, tai vis labiau išbaigta holistinė viešojo valdymo struktūra, kurioje didėja žmogaus ir žmogiškojo veiksnio svarba, dažnai įvardijama kaip socialinės ar pilietinės įtraukties didinimas.

Šias valdymo pokyčių tendencijas atspindi supranacionalinių valdymo struktūrų pokyčiai ir paradigmos. Informacinio pasaulio struktūrinis atsikartojimas (fraktalumas) nuo mažiausių ir globalių pavidalų leidžia diskutuoti apie daugiapakopį valdymą, kuriame matriškos principu visos valdžios grandys tampa prieinamos ir lygiavertės visiems piliečiams. Šios problemos Europoje labai plačiai diskutuojamos jau keletą dešimtmečių, dar nesiryžtant imtis veiksmų. Svarbiausia tokių abejonių priežastis – grandiozinės teisinės reformos įgyvendinimas ir neužtikrintumas dėl jos veikimo. Tačiau, antra vertus, formuojasi pasaulinė „interneto valdžia“, kuri technologiškai keičia valdymo sąlygas, logiką ir net šiek tiek lemia valstybių santykius.

Taigi, valstybės valdymo ir viešojo valdymo ateities analitika yra tik pradinės ekspertinio vertinimo ir politinių sprendimų rengimo fazėje. Artimiausiu metu laukia daug didesnės apimties tyrimai ir pasirengimas priimti ateities sprendimus. Tačiau jau dabar akivaizdu, kad susiduriame su nacionalinio, o galbūt ir europinio masto problema – naujos kartos valstybės tarnybos profesiniais reikalavimais ir būtinybe iš esmės keisti valstybės tarnautojų ir net politikų kvalifikaciją. Šiomis aplinkybėmis Seimo Ateities komitetas galėtų atnaujinti jau vykusią diskusiją dėl **viešojo valdymo akademijos idėjos**.

Šiuo požiūriu ypač svarbu įrodymais grįstos politikos formavimas (angl. *evidence-informed policymaking*, EIPM) ir jos funkcijų diegimas į numatomojo valdymo struktūras.

Rekomendacijos

Pageidautina Lietuvos ateities ekosistemos evoliucijos kryptis yra suomiškoji ateities ekosistemos geroji patirtis. Taigi, Baltosios knygos 1 paveiksle pavaizduotas Lietuvos ateities ekosistemos infrastruktūros modelis traktuotinas kaip idealus, visas galimas gerąsias kitų šalių ir Lietuvos institucines patirtis apimantis paveikslas, kuris realybėje bus įgyvendintas kuklesniu mastu.

Įgyvendinimo gairės yra suomiškoji kryptis ir patirtis (prireikus papildant Singapūro, Velso ar Vengrijos ekosistemų modelių elementais).

Mąstymo apie Lietuvos ateitį paklausai būtina sąlyga yra AtK darbo tęstinumas. Ši sąlyga sutampa tiek su Suomijos ilgalaike, tiek su Lietuvos 2020–2024 m. patirtimis.

Mąstymo apie Lietuvos ateitį pasiūlai būtinoji institucinė sąlyga yra Seimo kanceliarijos Ateities komiteto biuro, Tyrimų skyriaus, Vyriausybės kanceliarijos, STRATA ir Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Strateginio prognozavimo skyriaus pajėgumų išlaikymas ir stiprinimas. Kad šis ateities ekosistemos branduolys būtų kuo veiksmingesnis, taip pat būtina toliau tobulinti jo ryšius su šalyje veikiančia strateginio valdymo sistema, kurios svarbiausia valdytoja yra Finansų ministerija.

Reikalinga tinkamai pozicionuoti ir suplanuoti Seimo Ateities komiteto veiklą, kad 2024–2028 m. Seimo kadencijoje toliau plėtotųsi mąstymo apie Lietuvos ateitį iniciatyvos. Jos atspirties tašku galėtų tapti Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo nuostatos ir Baltosios knygos idėjos bei rekomendacijos.

Vykdomosios valdžios srityje svarbiausia stiprinimo priemone derėtų laikyti už ilgalaikių strategijų (vizijų) įgyvendinimą atsakingo ne žemesnio kaip Vyriausybės kanclerio pavaduotojo lygmens pareigūno skyrimą ir jam priskirtos Vyriausybės kanceliarijos komandos sustiprinimą (taip, kaip numatyta Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo nuostatose).

Šių penkių institucijų ir aukšto Vyriausybės pareigūno telkiančios pastangos skleistųsi per susikūrusį įrodymais grįsto valdymo ir ateities vizijos kūrimo institucinį ir ekspertų tinklą. Imant siauriau tik ateities išvalgų institucionalizavimą ministerijose, reikia, kad LMT eksperimentas dėl mokslo ir inovacijų patarėjų jose būtų sėkmingas ir pratęstas po 2026 m.

Dėl artimiausių mąstymo apie Lietuvos ateitį ir Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo darbų:

Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo dalyje numatyta nuosekli ateities išvalgų plėtra į tam tikras viešosios politikos sritis. Kova su klimato kaita ir neutralaus poveikio klimatui ekonomikos siekis bei Nacionalinė darbotvarkė „Nacionalinė energetinės nepriklausomybės strategija“, nors ir ne visiškai pagal ateities išvalgų metodologiją, buvo tos viešosios politikos sritys, kurioms 2024 m. Seimas ir Vyriausybė nustatė ilgalaikius, 2050-uosius siekiančius tikslus ir įgyvendinimo priemones. Atsižvelgiant į turimą įdirbį, būtų galima toliau rengti visuotinės gynybos ir susisiekiimo ilgalaikes vizijas ir sektorines

strategijas. Žemės ūkis ir kaimo plėtra nusipelno ilgalaikės vizijos, o rengiant Strategiją „Lietuva 2050“ dėmesio šioms sritims buvo galima skirti daugiau. Dėl galutinio bent jau pirmosios naujojo politinio ciklo pusės darbų sąrašo sprendžiama 2024–2028 m. kadencijos Seimo Ateities komitete, atsižvelgiant į patvirtintą naujosios Vyriausybės programą.

2021–2030 m. nacionalinio pažangos plano peržiūra pradėta 2024 m. pavasarį AtK įžanginiais aptarimais. NPP peržiūros modalumas buvo aptartas Vyriausybės kanceliarijos ir Finansų ministerijos atstovų pasitarime 2024 m. spalio mėn. Nuspręsta NPP peržiūrą tęsti atsižvelgiant į toliau nurodytus principus.

NPP visų pirma yra Lietuvos pažangos įgyvendinimo strategija, o ne ES lėšų šimtaprocentinio paėmimo (pagal šaltinio ES reikalavimus) planas. Ne viskas, ką finansuoja ES, yra traktuotina kaip pažangos priemonės. Jeigu pasirodys, kai šie du tikslai nesutampa, nesutampančiai daliai, tikėtina, bus parengtas atskiras ES paramos gavimo planas. Šio sprendimo įgyvendinimą sunkinantys veiksniai yra du: ES reglamentų nuostatos, kad visa ES parama ES valstybei narei yra skiriama pagal nacionalinę strategiją ar sektorines viešosios politikos strategijas. Finansų ministerijos nuomone, toks požiūris griauina dabartinį NPP vientisumą – kad ir griezdiškas, nes visa apimantis, Finansų ministerijai dabartinis NPP yra patogus, nes yra vienas.

Reikalingas pažangos tikslų (ir atitinkamai lėšų) sutelkimas į keletą tikslų (dabar jų yra 10) ir daug mažiau uždavinių (dabar jų yra 70). Sutelkimo variantai yra du: pagal Strategijos „Lietuva 2050“ strategines ambicijas (jų yra penkios, du jungiamieji principai ir kultūra kaip pamatas) arba pagal ateities vizijos įgyvendinimo svertinių iniciatyvų žemėlapiu būtinųjų iniciatyvų ateinančių dešimtmetį sąrašą (viešojo valdymo pertvarka, demografija, neutralus poveikis klimatui, keturių sričių saugumas ir atsparumas (energetinis, socialinis, ekonominis ir kibernetinis), visuotinė gynyba, kultūros ir švietimo sąveika).

Vyriausybės kanceliarija ir Finansų ministerija sutarė, kad peržiūros metu NPP planavimo horizontas bus praplėstas iki 2035 m.; patvirtintos ir įgyvendinamos priemonės bus baigtos įgyvendinti.

Tinkamiausias NPP peržiūros laikas yra 2025 m. – 2026 m. pradžia, nes 2026 m. pradžioje prasidės derybos dėl naujojo 2028–2034 m. ES biudžeto. Lietuvai jose reikia dalyvauti turint nacionaliniu interesu grįstą poziciją.

Sutarus dėl peržiūros gairių ir principų, detalesnį 2025 m. planą parengs Vyriausybės kanceliarija su Finansų ministerija. Jis remsis Strategijoje „Lietuva 2050“ įtvirtintu bendrakūros principu.

Lietuvos visuomenės būklės analizei, visuomenės savistabai, taiklesniam valstybės institucijų komunikavimui ir viešajam valdymui, taip pat įvairių programų ir priemonių rodiklių reikšmių apskaičiavimui yra svarbūs 2024 m. pabaigoje pradėti įgyvendinti Lietuvos gimstamumo ir šeimos tyrimas ir Lietuvos ilgalaikis socialinis tyrimas – LMT finansuojamos mokslo infrastruktūros. Artimiausias tikslas yra parengti ir pradėti nuolatinį ir sisteminių tikrosios Lietuvos ateities – Lietuvos vaikų – būklės tyrimą ir vertinimą; siekdama įvertinti vyresnio amžiaus žmonių būklę, Lietuva 2024 m. įstojo į tarptautinę mokslinių tyrimų infrastruktūrą SHARE-ERIC.

Dėl valstybės pažangos ataskaitos kyla trys klausimai: atsakomybės, turinio ir formos. Pagal dabar galiojantį reglamentavimą, valstybės pažangos ataskaitą rengia Vyriausybės kanceliarija, kuri, natūralu, labiau orientuojasi į pažangos įgyvendinant Vyriausybės programą atskleidimą. Be to, yra sudėtinga kiekvienais metais parengti vienodo išsamumo ir labai geros kokybės valstybės pažangos ataskaitą, kurioje būtų pateikta kokybiška ir kritiška įgyvendinamos viešosios politikos refleksija atsižvelgiant į ilgalaikius valstybės tikslus (viešosios politikos poveikio vertinimas) ir atspindėta einamojo laikotarpio (kiekvienų metų) pažanga (išreiškiama geriausiu atveju rezultatais, o neretai tik produktų lygiu). Išeitys galimos kelios. Suomijos pavyzdžiu galima būtų tikrąją, išsamią ir visa apimančią valstybės pažangos ataskaitą rengti vieną kartą per kadenciją (Suomijoje ateities įžvalgos yra atnaujinamos kartą per kadenciją jos pradžioje, o pažangos ataskaita su rekomendacijomis būsimajai Vyriausybei yra rengiama kadencijos pabaigoje, paprastai – metai iki rinkimų). Ateities įžvalgų ataskaita ir valstybės pažangos ataskaita yra valstybės tarnybos ataskaitos Vyriausybei ir parlamentui, o ne Vyriausybės politinės ataskaitos. Šie lygmenys ir žanrai (angl. *politics* ir *policy*) yra atskirti. Sekant šiuo pavyzdžiu, išsamią valstybės pažangos ataskaitą galėtų būti patikėta rengti Vyriausybės strateginės analizės centrui. Gera proga tam būtų 2027 m., kai Vyriausybė turi atnaujinti ateities įžvalgas, sistemiškai įvertinti Lietuvos pažangą ir pateikti Seimui išvadą dėl poreikio (arba jo nebuvimo) peržiūrėti Strategiją „Lietuva 2050“.⁷ Laikotarpiu

⁷ Žr. Lietuvos Respublikos Seimo 2023 m. gruodžio 23 d. nutarimo Nr. XIV-2466 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo“ 5 straipsnį: „Siūlyti Vyriausybei, rengiant 2026 metų Valstybės pažangos ataskaitą, atnaujinti ateities įžvalgas ir aplinkos analizę, kuriomis remtasi, rengiant Valstybės pažangos strategiją „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, sistemiškai įvertinti Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ pirmųjų trejų įgyvendinimo metų pažangą ir prirėkus pateikti Seimui pasiūlymą dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ strateginių ambicijų atnaujinimo.“

iki 2027 m. (2025 m. ir 2026 m.) galima būtų apsiriboti, kaip ligi šiol, valstybės pažangos vertinimu rodiklių reikšmių pokyčių interpretavimo lygiu, galbūt papildomai pateikiant (Vyriausybės ir Seimo Ateities komiteto susitarimu) išsamią atskirų viešosios politikos sričių pažangos analizę (pavyzdžiui, po vieną dvi sritis kasmet). Kartu reiktų išspręsti ataskaitos formos klausimus, analizę pateikiant pagal Strategijos „Lietuva 2050“ sudedamąsias dalis (strategines ambicijas) ir NPP turinį.

NPP nuolatinei peržiūrai ir įgyvendinimo priemonėms, projektams ir veikloms vertinti svarbi yra intervencijos lygmens vertinimo programa, kurią Finansų ministerija, kaip NPP valdytoja, yra patvirtinusi, bet tik formaliai. Iš tokios vertinimo programos, kokia yra dabar, rimtų įžvalgų apie tai, kurios priemonės pasiteisina ir kokią poveikį turi, kaip prisideda prie NPP tikslų ir Lietuvos ateities vizijos įgyvendinimo, negalima tikėtis.

PRIEDAI

1 priedas. Darbo grupės Lietuvos ateities ekosistemos koncepcijos (baltosios knygos) projektui parengti sudėtis

- | | |
|-------------------------|---|
| 1. Raimundas Lopata | – Lietuvos Respublikos Seimo Ateities komiteto pirmininkas (Darbo grupės pirmininkas); |
| 2. Darius Žeruolis | – Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko patarėjas strateginio planavimo, viešojo administravimo, reformų ir pokyčių valdymo klausimais (Darbo grupės bendrapirmininkis); |
| 3. Lukas Savickas | – Lietuvos Respublikos Seimo Ateities komiteto pirmininko pavaduotojas (Darbo grupės pirmininko pavaduotojas); |
| 4. Arūnas Augustinaitis | – Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Ateities komiteto biuro patarėjas (Darbo grupės koordinatorius); |
| 5. Agnė Grigienė | – Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Ateities komiteto biuro patarėja (Darbo grupės sekretorė); |
| 6. Ieva Lavišienė | – Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Ateities komiteto biuro patarėja (Darbo grupės sekretorė); |
| 7. Miglė Paulauskė | – Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Ateities komiteto biuro patarėja (Darbo grupės sekretorė); |
| 8. Giedrius Viliūnas | – Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Ateities komiteto biuro patarėjas (Darbo grupės sekretorius) (nuo 2024-03-01); |
| 9. Ričardas Ališauskas | – Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Strateginio planavimo skyriaus vedėjas (nuo 2024-03-20); |

10. Giedrė Beleckienė – Vyriausybės strateginės analizės centro Strateginių įžvalgų formavimo grupės vyriausioji politikos analitikė;
11. Simonas Černiauskas – asociacijos INFOBALT direktorius (pakaitinis narys – asociacijos INFOBALT Pažangių transporto sprendimų grupės vadovas Egidijus Skrodenis);
12. Arūnas Gelūnas – Lietuvos nacionalinio dailės muziejaus generalinis direktorius (iki 2023-11-15);
13. Mantas Gudas – Lietuvos pramonininkų konfederacijos viceprezidentas (pakaitinis narys – Lietuvos pramonininkų konfederacijos Verslo aplinkos ir ekonomikos departamento direktorius Tomas Garuolis);
14. Renaldas Gudauskas – Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos generalinis direktorius (iki 2024-03-01);
15. Vita Juknevičienė – Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos mokslo ir inovacijų patarėja;
16. Giedrius Kanapka – Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyriaus patarėjas;
17. Audrius Kasinskas – Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Valstybės tarnybos politikos grupės vadovas;
18. Raimondas Kuodis – ekonomistas, makroekonomikos politikos ir viešosios ekonomikos ekspertas, socialinių mokslų daktaras, profesorius;
19. Gita Literuskė – Valstybės duomenų agentūros generalinio direktoriaus pavaduotoja;
20. Justas Nugaras – Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto viceministras (pakaitinė narė – Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro patarėja mokslo klausimais Rasa Kulvietienė);

21. Artūras Palekas – Viešojo valdymo agentūros direktorius;
22. Paulius Petrauskas – Inovacijų agentūros Proveržio departamento direktorius (pakaitinis narys – Inovacijų agentūros Proveržio departamento ICT Lab skyriaus vadovas Martynas Survilas);
23. Darius Sadeckas – Lietuvos Respublikos finansų viceministras;
24. Eugenijus Stumbrys – Lietuvos mokslo tarybos Mokslo ir studijų politikos analizės skyriaus vedėjas;
25. Dovilė Sujetaitė – Lietuvos savivaldybių asociacijos patarėja ekonomikos ir susisiekimo klausimais;
26. Ligita Šarkutė – Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyriaus patarėja (nuo 2023-11-15);
27. Jekaterina Šarmavičienė – Centrinės projektų valdymo agentūros Viešosios ir privačios partnerystės skyriaus vadovė;
28. Linas Tarasonis – Lietuvos banko Tyrimų centro vyriausiasis ekonomistas;
29. Sigita Trainauskienė – Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyriaus patarėja (iki 2023-11-15);
30. Ramūnas Vilpišauskas – Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto profesorius (iki 2023-11-15);
31. Daiva Žaromskytė-Rastėnė – Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Strateginio valdymo grupės vadovė.

Šaltinis – LRS DG LEAK 2023.

2 priedas. Veiksmingų ateities įžvalgų ekosistemos modeliai ir patirtys

Singapūras: centralizuotas modelis

Kalbant apie sėkmingą strateginių ateities įžvalgų institucionalizavimą ir sutelkimą vykdomosios valdžios centre (angl. *Centre of Government*), Singapūras yra vienas dažniausiai minimų pavyzdžių. Ši Pietryčių Azijos šalis turi ilgametę numatomojo valdymo kultūros diegimo tiek valstybės tarnyboje, tiek ir visoje visuomenėje praktiką. Įvertinus tai, kad Lietuvai yra būdingas gana centralizuotas valdymas, ir tai, kad Lietuva taip pat yra maža valstybė, projektuojant ateities įžvalgų ekosistemą Singapūras galėtų būti šalis, į kurią verta lygiuotis.

Išskiriami penki esminiai veiksniai, paskatinę sėkmingą ateities įžvalgų institucionalizavimą Singapūre (Monteiro, Dal Borgo 2023):

- **Instituciniai antreprenieriai:** atsidavę valstybės tarnautojai ir vadovai, dėję itin daug pastangų įtvirtinti numatomojo valdymo ir ateities įžvalgų metodus valdžios institucijose – pirmiausia kariuomenėje, vėliau valstybės tarnyboje ir galiausiai Ministro Pirmininko tarnyboje.
- **Elito tinklai:** tinklai, kuriuose instituciniai antreprenieriai ieškojo reikiamų lyderių ir idėjas palaikančių bei atitinkamai veikiančių asmenų paramos.
- **Profesionalumas:** institucinių antreprenierių ekspertinės žinios, gebėjimai ir patirtis karinės strategijos, ekonomikos ir politikos formavimo srityse.
- **Pažeidžiamumo elementas** (angl. *vulnerability construct*): instituciniai antreprenieriai sumaniai pasinaudojo šalies geopolitiniu pažeidžiamumu, siekdami legitimuoti ateities įžvalgų naudojimą visais valdžios lygmenimis.
- **Numatymo procesų rezonansas:** ateities įžvalgų institucionalizavimas turėtų būti pritaikytas prie regioninių ar valstybės poreikių, taip pat prie poreikių tų veikėjų, kurie dalyvauja darant ateities įžvalgų pagrindų projektuojamas intervencijas. Vien scenarijų kūrimo nepakako numatyti lūžinius (angl. *disruptive*) sukrėtimus, ypač regiono geopolitinio saugumo problemas. Ateities įžvalgų suderinimas su karine strategija ir informacinėmis technologijomis buvo labai naudingas siekiant suprasti neapibrėžtumo poveikį ir pasirengti galimoms katastrofoms.

Itin sėkmingai veikiančiai Singapūro ateities įžvalgų sistemai būdinga didelė centralizacija, kuri užtikrina, kad ateities įžvalgų kūrimas ir taikymas bus sėkmingas, nes jis nėra nutolęs nuo svarbiausių sprendimų priėmėjų. Strateginių ateičių centras (angl. *The Centre for Strategic Futures*) prie Ministro Pirmininko tarnybos atlieka pagrindinį vaidmenį numatomojo valdymo ir ateities įžvalgų srityje. Šis centras taip pat atsakingas už valstybės tarnautojų gebėjimų ugdymą pasitelkiant „ateities amato“ (angl. *FutureCraft*) dirbtuves. Visuose atskiruose Vyriausybės sektoriniuose padaliniuose veikia ateities įžvalgų skyriai. Vienas ryškiausių pavyzdžių yra Finansų ministerijos Strateginių ateities įžvalgų skyrius, turintis įgaliojimus užtikrinti, kad ateities klausimų svarstymas ir sprendimas Vyriausybėje būtų susietas su ministerijų biudžeto sudarymo procesais. Singapūro viešojo sektoriaus ateities įžvalgų ekspertai priklauso Strateginių ateities įžvalgų tinklo bandomajai (analitinei) aplinkai (angl. *Strategic Foresight Network Sandbox*), kurios narių susitikimai vyksta nuolat nuo 2011 m. Reguliariai šalyje vyksta scenarijų kūrimo planavimo darbai, rengiami mokymai valstybės tarnautojams, organizuojamos konferencijos ir kt. Singapūro ateities įžvalgų ekosistema yra labiau orientuota į politikos formuotojus ir sprendimų priėmėjus, jai būdingas „iš viršaus į apačią“ veikimo principas (LRSK TS 23/06, LRSK TS 24/22).

Siekiant Lietuvoje sukurti ateities ekosistemą, visų pirma reikia suprasti, kad kiekvienos šalies kontekstas yra skirtingas, todėl neįmanoma tiesiog pasiimti Suomijos ar Singapūro ekosistemos struktūros ir jos perkelti į Lietuvą.

Akademiniėje literatūroje išskiriami pagrindiniai sėkmės pavyzdžiai ir formos

Akademiniai šaltiniai šiuo klausimu leidžia tik analizuoti kai kurių valstybių gerąją patirtį ir suprasti tam tikras pamokas, kur galime atsidurti pasukę vienu ar kitu keliu.

Nagrinėjant, pavyzdžiui, Kanados atvejį, išskiriami aštuoni veiksniai, laikomi esminiais valdžiai vykdam ateities įžvalgų programas:

- nukreipti dėmesį į aiškiai nustatytą tikslą;
- nustatyti aiškų ateities įžvalgų ir esamos politinės darbotvarkės ryšį;
- turėti tiesioginius ryšius su aukštesnio lygmens politikos formuotojais;
- sukurti tvirtą viešojo ir privataus sektorių partnerystę;

- plėtoti ir taikyti metodikas ir įgūdžius, kurie ne visada naudojami kitose institucijose;
- užtikrinti aiškią komunikacijos strategiją;
- įtraukti suinteresuotąsias šalis į ateities išvalgų programas;
- pasinaudoti esamais arba sukurti naujus nacionalinius ir regioninius ateities išvalgų mokymo pajėgumus (Calof, Smith 2010).

Analizuojant JK, Nyderlandų, Suomijos ir Pietų Korėjos patirtis numatomojo valdymo diegimo srityje, išskiriamos tam tikros pamokos ateities išvalgų naujokams, koku keliu reikėtų eiti, nagrinėjamos 4 sistemos (ir jų veikimas): ateities išvalgų, tinklinio veikimo, grįžamojo ryšio ir tęstinumo (Kyungmoo, Yongseok 2021).

Suomija

Suomijos atveju išskiriami keturi pagrindiniai ateities ekosistemos veikėjai, kurie yra nepriklausomi, tačiau tarpusavyje glaudžiai susiję ateities ekosistemos tinklais: Vyriausybė, parlamentas, mokslinių tyrimų centrai bei visuomenė ir akademinės institucijos. Pagrindinė Suomijos numatomojo valdymo stiprybė yra šiame tinkle veikiantys dalyviai. Maždaug 5,5 mln. gyventojų turinčioje šalyje 700 narių iš viešojo ir privataus sektorių dalyvauja į ateitį nukreiptų interesų grupių veikloje. Šios į ateitį orientuotos, neformalios ir nekomercinės draugijos ir mokslinių tyrimų institucijos siekia daryti įtaką nacionaliniam sprendimų priėmimui. Kartais jos konkuruoja tarpusavyje, tačiau pagrindinis jų tikslas – diskutuoti apie geresnę Suomijos ateitį, konkurencingumą ir atsparumą.

Kaip Suomijos ateities išvalgų sistemos dedamosios yra išskiriama Ministro Pirmininko ataskaita ateities tematika bei valdžios sektoriaus ateities išvalgų veikla. Tinklinę sistemą šalyje įgalina nacionalinis išvalgų tinklas, veiklos koordinavimas ministerijų ir regionų lygmeniu bei diskusijoms atviros nekomercinės draugijos arba mokslinių tyrimų centrai. Grįžtamąjį ryšį užtikrina Eduskuntos Ateities komitetas, nepriklausomi sistemos veikėjai, privataus sektoriaus atliekami išvalgų proceso vertinimai (Kyungmoo, Yongseok 2021). Sistemos tęstinumą užtikrina numanomas sutarimas dėl ateities išvalgų įgyvendinimo ir į ateitį orientuotos kultūros kūrimo, tęstinių praktikų taikymas, akademinų institucijų įsitraukimas į švietimą apie ateities išvalgas (LRSK TS 24/17).

EBPO po kelerius metus trukusio institucijų bendradarbiavimo, daugybės seminarų, ekspertų konsultacijų ir kruopščios duomenų analizės pateikė rekomendacijas Suomijai dėl numatomojo valdymo gebėjimų stiprinimo šalyje:

1. Susisteminti Vyriausybės pertvarkos, valdžių pasikeitimo procesą, siekiant pagerinti ilgalaikių reformų tęstinumą ir institucinę atmintį. Pateikiamas žinių saugyklos (angl. *knowledge repository*), kurioje kaupiama informacija apie ilgalaikes reformas ir numatomojo valdymo klausimus bei labiau struktūrizuotą pertvarkos procesą, apimančią pasitikėjimo stiprinimo ir kolektyvinio ateities ieškojimo galimybes, pavyzdys.
2. Sukurti naujų valdymo metodų, kad būtų galima efektyviau planuoti atsaką į būsimas problemas iš iššūkių. Apsvarstyti tarpvyriausybinių komiteto, galinčio efektyviau koordinuoti numatomojo valdymo veiksmus, įkūrimo galimybę.
3. Sukurti alternatyvoms reguliariai tyrinėti ir vizijoms kurti skirtas struktūras, į kurias įsitrauktų įvairios suinteresuotosios šalys, tarp jų valstybės pareigūnai, politikai; pabrėžti tokių institucionalizuotų praktikų svarbą.
4. Išbandyti naujas numatomojo valdymo finansavimo praktikas tam, kad būtų skiriama pakankamai lėšų numatomojo valdymo metodikų eksperimentams ir būtų galima sistemiškai tyrinėti ateitį bei mažinti neapibrėžtumą.
5. Toliau skatinti numatomojo valdymo praktikų, taikant reguliavimo priemones, eksperimentus.
6. Rengti valstybės tarnautojams, prognozavimo ir inovacijų ekspertams skirtas tikslines programas, kuriomis skirtingais lygmenimis būtų stiprinami viešojo sektoriaus numatomojo valdymo pajėgumai.
7. Institucionalizuoti piliečių ir valstybės pareigūnų, politikų dialogą ir svarstymus, siekiant stiprinti pasitikėjimą valdžios institucijomis ir lengviau įtraukti piliečius į pasirengimo atečiai procesus.
8. Stebėti ir vertinti numatomojo valdymo metodikų naudojimą (EBPO 2020b).

Nyderlandai

Dar 1980 m., siekiant sujungti Vyriausybę, mokslininkus ir visuomenę nustatant ir formuluojant strategines politikai formuoti svarbias žinias, **Nyderlanduose** buvo įsteigta Sektorių tarybų konsultavimo komisija. 2007 m. šios ko-

misijos neliko, o horizonto skenavimo funkcija buvo priskirta įkurtam naujam šalies Švietimo, kultūros ir mokslo ministerijos Žinių direktoratui. Pastaruoju metu horizonto skenavimas Nyderlanduose daugiausia įgyvendinamas kaip ES horizonto skenavimo veiklos dalis. Panašiai kaip ir JK, Nyderlanduose horizonto skenavimo institucijos vaidmuo – palengvinti tarpžinybinę skenavimo veiklą ir tyrimus, kurie apimtų kuo daugiau visuomenės sričių. Pagrindinis tikslas – siekti, kad Nyderlandai taptų tvaresni, o jų politikos formavimas – atsparesnis ateities iššūkiams. Horizonto skenavimas padėjo formuoti į ateitį labiau orientuotą politiką, atliekant vertinimą įvairesniais visuomenės gyvenimo matmenimis (aplinka, energetika, sveikata, ilgaamžiškumas, gerovė, žmogaus teisės, visuomenės integracija, teisinė demokratinė visuomenė, užsienio reikalai ir kt.). Dabartinis politikos formavimas Nyderlanduose labiau remiasi modeliais grįstomis prognozėmis, o ne horizonto skenavimo duomenimis.

Nyderlandų ateities įžvalgų sistemą sudaro du planavimo biurai, kurie atlieka horizonto skenavimą, tačiau rezultatai yra gana trumparegiški, nėra nagrinėjami nauji netikėti klausimai. Įžvalgų tinklą formuoja vidaus darbo grupės su ekspertais, į įvairius projektus per seminarus ir atviras diskusijas interneto svetaines įtraukiami piliečiai. Grįžtamasis ryšys užtikrinamas įgyvendinant projektus, o siekiant išlaikyti tęstinumą buvo paskelbtos dvi pagrindinės horizonto skenavimo ataskaitos.

Pietų Korėja

Žvelgiant į **Pietų Korėjos** pavyzdį, ateities įžvalgos čia yra taikomos seniausios (nuo 1968 m.), kai šalies pagrindiniu tikslu buvo nustatyta vakarietiška modernizacija. Tai labiausiai siejosi su ekonomikos ir technologijų plėtros politine darbotvarke ir ateities įžvalgos nebuvo itin dažnai naudojamos. Tik prieš daugiau nei dešimtmetį ateities įžvalgos buvo integruotos į nacionalinę politiką. Šalyje buvo įsteigtos įvairios su numatomuoju valdymu susijusios institucijos, tačiau visos jos yra pavaldžios Vyriausybei ir atlieka vienašališką nacionalinį planavimą. Remiantis Suomijos SITRA pavyzdžiu, 2018 m. Pietų Korėjos Nacionalinėje Asamblėjoje buvo įsteigtas Ateities institutas – kaip išskirtinis, konkurencingas, nuolatinis, visa apimantis, neutralus numatomojo valdymo ir ateities įžvalgų tyrimų institutas. Jis reguliariai atlieka nacionalinį prognozavimą, o vėliau valdo ir kontroliuoja visos šalies mokslinių tyrimų rezultatus pagal numatomojo valdymo schemą. Pietų Korėjos mokslinių tyrimų institucijos, kaip ateities įžvalgų sistemos veikėjos, rengia ateities įžvalgų

ataskaitas. Tinklinės sistemos šalyje praktiškai nėra, nes viskas yra centralizuota ir kontroliuojama Vyriausybės. Grįžtamasis ryšys užtikrinimas vykdomant parlamentinę kontrolę ir ekspertinę priežiūrą bei įžvalgų ataskaitų vertinimą. Kalbėti apie tęstinumą sudėtinga, nes šalis ateities įžvalgas ėmė naudoti itin anksti, tačiau po to įvyko sąstingis, kuris buvo nutrauktas tik prieš daugiau nei dešimtmetį.

Valdžia turėtų šviesti ir mokyti visuomenę ir valstybės tarnautojus, kad skatintų ateities raštingumą ir ateities įgūdžius, ir turėtų užtikrinti visuomenės dalyvavimą, pavyzdžiui, įkurti nacionalinį tinklą, kuris leistų visuomenei daryti įtaką įvairiems kuriamiems ateities vaizdiniais, susijusiems su ateities įžvalgų rezultatais (Kyungmoo, Yongseok 2021).

Ateities kartų komisarai ir ombudsmenai

Ateities klausimų įtvirtinimas įstatymais. Dar vienas pavyzdys institucijos, kuri galėtų atlikti kontrolės funkciją, sekant Velso, Kanados, Gibraltaro ar Vengrijos pavyzdžiais, galėtų būti ateities kartų ombudsmenas ar komisarai. Tai viena iš alternatyvų priartinti visuomenės ir politikų mąstymą prie ateitį orientuoto mąstymo ir užtikrinti to kontrolę.

Lietuva nėra priskiriama prie šalių, kurių konstitucijose minimas atstovavimas ateities kartų interesams ir (arba) veikia institucijos, skirtos ateities kartų interesams apsaugoti. Tokių valstybių visame pasaulyje, 2021 m. duomenimis, buvo 41 proc. (81 iš 196) (Araújo, Koessler 2021). Pavyzdžiui, 2014 m. Tuniso Konstitucijoje ateities kartos minimos tris kartus, įskaitant nuostatą, kuria įsteigiama Tvaraus vystymosi ir ateities kartų teisių komisija. Tuniso Konstitucijoje minima „būtinybė <...> palikti saugų gyvenimą ateities kartoms“ ir teigiama, kad „valstybė saugo kultūros paveldą ir garantuoja jį ateities kartoms“ (TK).

Vokietijos Konstitucijos 20a straipsnyje pabrėžiama „atsakomybė ateities kartoms“, kurią 2021 m. Federalinis Konstitucinis Teismas pripažino teisiškai pagrįsta, siūlydamas išplėsti teisę į gyvybę ir sveikatą, ir nustatė Vokietijos Vyriausybei įpareigojimus, susijusius su klimato kaitos stabdymu (VK; Koessler, Araújo 2021). Brazilijos Aukščiausiasis Teismas yra pripažinęs ateities kartų teisę į sveiką aplinką ir gyvybę (Hale, et al. 2023). Nigerio Konstitucijoje ir Pietų Sudano Konstitucijoje numatyti fondai, skirti ateities kartoms (NK; PSK).

Taigi, sukūrus tokią teisinę bazę, pagal kurią priimant sprendimus būtų žvelgiama į ateities kartas, būtų sukurtas papildomas formatas įstatymais

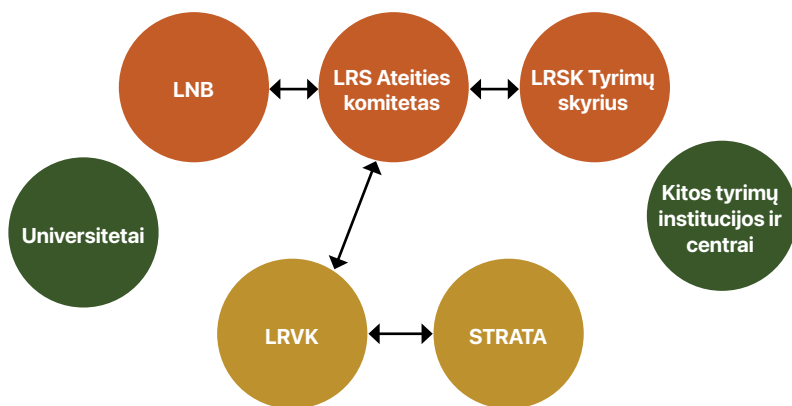
pabrėžti šių klausimų svarbą, bendrauti ir bendradarbiauti su kitomis valstybėmis.

Analizuojant **Velso** pavyzdį pastebėtina, kad šiame regione yra priimtas Ateities kartų gerovės įstatymas, kuriame nurodyta tam tikroms valdžios institucijoms pasirūpinti Velso gyventojų gerove, nustatyta teisinė pareiga įgyvendinti darnaus vystymosi principą ir numatyti penki konkretūs principai, kurių valdžios institucijos įsipareigoja laikytis. Teisės aktai įpareigoja valdžios institucijas bendradarbiauti tarpusavyje ir su bendruomene, o sprendžiant problemas vadovautis ilgalaikę perspektyva. Be to, valdžios institucijos įpareigojamos skelbti gerovės tikslus ir daryti viską, kas būtina jiems pasiekti, yra nustatyti rodikliai ir orientyrai, kuriais stebimas įstatymo įgyvendinimas. Šias priemones prižiūri ateities kartų teisių komisaras ir Velso generalinis auditorius. Ateities kartų teisių komisaro biuras teikia konsultacijas, mokymus ir metodinę pagalbą viešosioms įstaigoms ir viešųjų paslaugų valdyboms, kad jos galėtų siekti gerovės tikslų; gali atlikti peržiūrą, kaip viešosios įstaigos atsižvelgia į ilgalaikį savo sprendimų poveikį, ir remdamasis išvadomis teikti rekomendacijas. Abi šios institucijos konsultuojasi su visuomene nustatydamos būsimų prioritetų ir darbo programų darbotvarkę (WFGW 2015).

Kitas aktualus pavyzdys – **Vengrijoje** 2008 m. įsteigta ateities kartų komisaro (ombudsmeno) pareigybė. Komisaras telkia suinteresuotąsias šalis bendroms konsultacijoms su ateities kartomis susijusiais klausimais ir, be kita ko, bendradarbiauja su Konstituciniu Teismu. Šio bendradarbiavimo rezultatas – teisiniai principai, kuriais užtikrinamos ateities kartų teisės (OCFFRH).

Panašus įstatymas, apibrėžiantis atitinkamas funkcijas, galėtų būti priimtas ir Lietuvoje, o ateities komisaro pareigybė galėtų būti analogiška Velso ateities kartų teisių komisaro pareigybei arba galėtų būti įsteigta nauja tarnyba ar atskiras Valstybės kontrolės padalinys. Lietuvai taip pat rekomenduotina apsvarstyti galimybę įsitraukti į Ateities kartų institucijų ir lyderių tinklą.

Ateities įžvalgų institucinę sistemą Lietuvoje šiuo metu sudaro „Seimo Ateities komitetas, Seimo kanceliarijos ir Vyriausybės kanceliarijos padaliniai, STRATA, Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, universitetai, kitos tyrimų institucijos ir centrai“ (Strategija „Lietuva 2050“, p. 50). Institucinė sistema ir jos veikėjų tarpusavio santykiai nėra išsamiai aprašyti, tačiau pagal bendradarbiavimo tinklus galima esamą sistemą pavaizduoti 12 paveiksle pateikta schema.

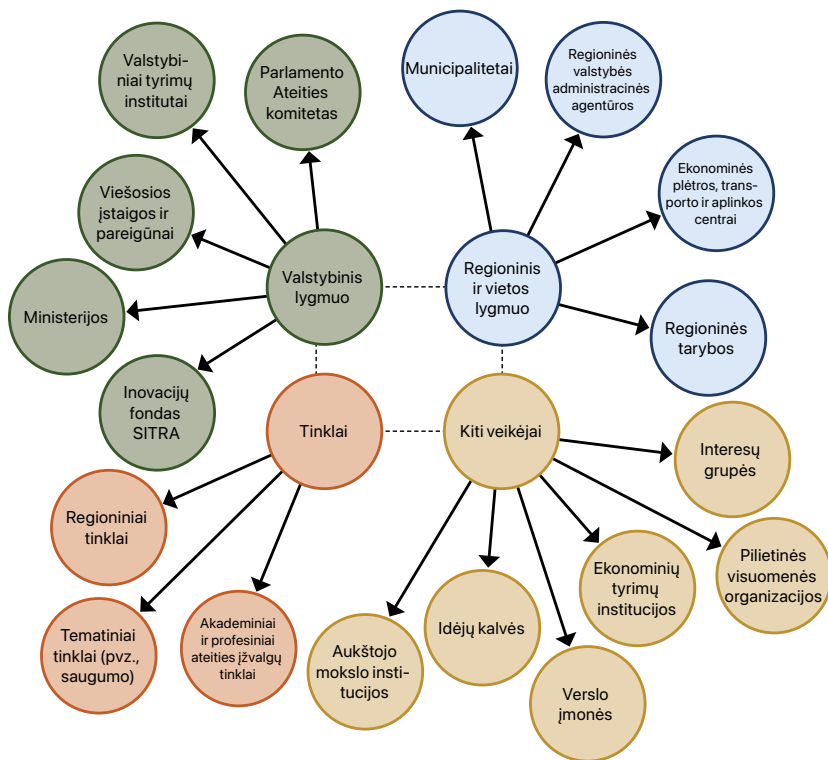


12 pav. Dabartinė ateities išvalgų sistema Lietuvoje
(grafikas sudarytas remiantis Strategija „Lietuva 2050“)

Galima pastebėti, kad šioje sistemoje nėra minimos ministerijos, kitos valstybės institucijos, organizacijos. STRATA atliktoje strateginių ateities išvalgų taikymo ministerijose analizėje pastebima, kad „nors ministerijos skirtingais lygmenimis orientuojasi į ateitį ir jos planavimą, strateginių išvalgų metodai pasitelkiami menkai“ (STRATA 2021). Išskirti galima tik Susisiekimo ministerijoje veikiančią padalinį, kuris savo veiklai pasitelkia ateities išvalgų metodus. Universitetų ir kitų tyrimų institucijų bei centrų išteklių taip pat nėra specifikuojami, nes šiuo metu yra pavieniai ir fragmentiški.

Strategijoje „Lietuva 2050“ nėra tiksliai nurodoma, kokia kryptimi ateities išvalgų institucinė sistema turėtų plėtotis, tačiau pastebimas jos vystymo poreikis „tam, kad ateities apmąstymas iš epizodinio virstų sisteminiu, o numatomoji valdysena ir jos pagrindą sudaranti nuolatinė ateities refleksija yra integrali visų lygių Lietuvos viešojo valdymo dalis“ (Strategija „Lietuva 2050“, p. 50).

Jeigu siekiamybe laikome Suomijos pavyzdį, tuomet būsima ateities ekosistema turėtų atrodyti taip, kaip pavaizduota 13 paveiksle: ateities ekosistema turėtų suvienyti skirtingus valstybinio lygmens veikėjus, regionų lygmens veikėjus, įvairius ateities išvalgų tinklus ir kitus ateities ekosistemos veikėjus. Kitaip tariant, ateities ekosistema turėtų keturlypės spiralės principu suvienyti politikus (valdžios institucijas), akademinę bendruomenę, verslo atstovus ir visuomenę.



13 pav. Suomijos ateities įžvalgų sistemos veikėjai
(Pouru-Mikkola, *et al.* 2023, p. 2)

Suomijoje ateities įžvalgos naudojamos priimant tiek nacionalinius, tiek regioninius, tiek ir vietos sprendimus bei siekiant atitinkamo valdymo lygmens tikslų. Suomijos vietos valdžios administracijos municipalitetų ir miestų lygmeniu veikia nepriklausomai nuo centrinės valdžios, jos yra plačiai ap rūpintos reikiama is ištek liais ateities įžvalgoms taikyti. Regioninės tarybos yra savotiški savivaldybių konsorciumai, o ekonominės plėtros, transporto ir aplinkos centrai bei regioninės valstybės administracinės agentūros atstovauja centrinei valdžiai regiono lygmeniu. Regioniniu valdymo lygmeniu Suomija turi senas teisinių išipareigojimų tradicijas taikyti ateities įžvalgas, ypač kompetencijų ir išsilavinimo poreikio srityje bei tvirtinant ilgalaikius žemėnaudos planus. Ateities įžvalgų sistemą Suomijoje sudaro keletas institucinių veikėjų ir nacionaliniu, regioniniu bei vietos lygmenimis vykdomi ateities įžvalgų procesai (žr. 8 pav.). Šie veikėjai ir institucijos yra nevaržomai

susieti ir veikia vadinamajame nacionaliniame ateities išvalgų tinkle, kurį koordinuoja Ministro Pirmininko tarnyba. Kiti svarbūs ateities išvalgų ekosistemos veikėjai yra tiesiogiai nesusiję su administravimu ir politikos formavimu (pvz., interesų grupės, aukštojo mokslo institucijos). Be to, ateities išvalgų ekosistema apima ir mažesnius tinklus ar grupes, pavyzdžiui, vyriausybinių ateities išvalgų grupę, temines ateities išvalgų grupes ir regionines ateities išvalgų grupes (Pouru-Mikkola, *et al.* 2023).

Galimi LAE organizavimo principai ir kūrimo kryptys

Iš taško A į tašką B nukelti akimirksniu neįmanoma ir pirmiausia reikia nutarti, kokia kryptimi plėtosime ateities ekosistemą. SOIF studijoje pabrėžiama, kad vieno kelio į sėkmę nėra. Nuolatinis politinės vadovybės įsitraukimas į išvalgų ekosistemą yra varomoji jėga tų vyriausybių, kurios veikia centralizuotai.

Pavyzdžiui, JAE ministrų kabineto reikalų ministerija (angl. *Ministry of Cabinet Affairs*) centralizuotai formuoja ateities išvalgas ir teikia informaciją ministrų kabinetui ir kitoms ministerijoms. Ministerija yra atsakinga už ateities klausimų įtraukimą į visas Vyriausybės strategijas ir vizijas, taip pat teikia rekomendacijas Ministrui Pirmininkui ir ministrų kabinetui.

Sėkmingai veikia ir labiau decentralizuotos sistemos, kuriose valdžios ir lyderystės funkcijos yra paskirstytos tarp skirtingų veikėjų ar jų tinklų. Kaip decentralizuotos sistemos pavyzdį galima išskirti Nyderlandus, kur ateities išvalgomis daugiausia užsiima ministerijos arba atskiri sektoriai, o koordinavimu tarp ministerijų rūpinasi Ministrų Taryba (SOIF 2021).

Ateities išvalgų pajėgumai decentralizuoti ir JAV – veikiama visoje federalinėje vyriausybėje, įskaitant Centrinę žvalgybos valdybą, oro pajėgas, parkrančių apsaugos tarnybą, miškų tarnybą, Viešojo valdymo biurą, Nacionalinę aeronautikos ir kosmoso administraciją ir kt.

Decentralizuota ir plačiai veikianti yra Suomijos ekosistema. Eduskuntos Ateities komitetas tvirtina Ateities ataskaitą (angl. *Report on the Future*) ir joje siūlo strateginius kitos kadencijos Vyriausybės prioritetus. Finansiškai ir politiškai nepriklausomo analitinio centro SITRA kompetencija yra moksliniai tyrimai ir inovacijos, ilgalaikės perspektyvos išvalgų teikimas. Vyriausybės išvalgų grupė skatina ateities išvalgas nacionaliniu ir viso ateities išvalgų tinklo lygmeniu, siekdama susieti ateities išvalgas ir sprendimų priėmimo procesus. Nacionalinis ateities išvalgų tinklas jungia Vyriausybės išvalgų

grupę su privataus sektoriaus, akademinės bendruomenės, regioninių tarybų ir platesnio masto prognozavimo centrais bei mokslinių tyrimų ir inovacijų sistema. Ateities išvalgų iniciatyvos taip pat vykdomos regioniniu lygmeniu (savivaldybių, regioninių tarybų ir kt.) (SOIF 2021).

Galimas ir mišrusis būdas, kai veikia vienas pagrindinis ateities išvalgų centras, kuris lyg ir turėtų atlikti centralizuotą funkciją, tačiau ateities išvalgų gebėjimai yra plėtojami ir kitose institucijose. Pavyzdys galėtų būti Kanados Federalinės Vyriausybės organizacija „Policy Horizons“, kuri yra pavaldi užimtumui, darbo jėgos plėtros ir žmonių su negalia įtraukties ministrui ir atlieka strateginio prognozavimo funkcijas bei padeda Vyriausybei kurti į ateitį orientuotą politiką. Kartu ateities išvalgų funkcijos yra plėtojamos Kanados pajamų agentūroje, Sveikatos apsaugos ministerijoje, Visuomenės sveikatos agentūroje, Pasaulio reikalų agentūroje ir Nacionalinės gynybos departamente.

Kita vertus, remiantis EBPO ekspertų patirtimi, ateities išvalgų ekosistema nebūtinai turi būti centralizuota ar decentralizuota. Šie ekosistemos elementai gali derėti tarpusavyje, nes egzistuoja skirtingos struktūros, skirtos numatomajam valdymui ir strateginėms išvalgoms institucionalizuoti. EBPO ekspertai išskiria šešis ateities ekosistemos struktūrų tipus: taryba (angl. *council*), regioninis darinys (angl. *regional unit*), sektorinis darinys (angl. *sectoral unit*), vykdomosios valdžios centras (angl. *centre of government*), tinklas (angl. *network*) ir vyriausybės agentūra (angl. *government agency*). Kai kurios Lietuvoje veikiančios institucijos ar jų padaliniai gali būti priskiriami prie vienos ar kitos struktūros, tačiau funkcijų fragmentiškumas ir momentiškas neleidžia šių veikėjų sujungti į bendrą ekosistemą (EBPO 2024).

Žvelgiant iš teorinės perspektyvos, galima išskirti tris tarpusavyje susijusias išvalgų sistemos sudedamąsias dalis: žinias, gebėjimus ir santykius (angl. *knowledge, capabilities and relations*). Toks skirstymas atspindi su pažinimu, kompetencija ir socialiniais santykiais susijusius išvalgų aspektus, o kiekvieną iš dalių galima papildyti kitomis sąvokomis (Dufva, Ahlqvist 2015).

Suomijos ekosistemą nagrinėję mokslininkai išskiria penkių kategorijų veiksmus: informacijos naudojimas, metodų sudėtingumas, žmonės ir tinklai, organizacija ir kultūra. Su žiniomis yra susiję pirmųjų dviejų kategorijų veiksniai – informacijos naudojimas ir metodų sudėtingumas. Suomijos atveju išvalgos yra naudojamos vidutiniu arba ilguoju laikotarpiu – 4–10 metų arba ilgesnėje negu 10 metų perspektyvoje. Pagal tai, kaip dažniausiai naudojamos prognozavimo metodikos, išskiriama: pokyčių veiksmų analizė organizacijos

viduje, statistinė analizė, scenarijų rengimas. Pastebima, kad žinių šaltiniai dažniausiai kyla iš organizacijų vidaus, pokalbių su bendradarbiais, ekspertų ataskaitų, o mažiausiai paplitęs žinių šaltinis yra piliečių apklausa. Atliktos apklausa duomenimis, vieningai pripažinta, kad Suomijos ateities išvalgų sistemos pranašumas yra aukšta kokybė ir didelis rengiamos ateities prognozių informacijos kiekis. Suomijoje statistinę informaciją platina įvairios organizacijos, ji išsklaidyta daugybėje duomenų bazių (Pouru-Mikkola, *et al* 2023).

Suomijos ateities ekosistemą gebėjimų srityje tyrusių mokslininkų apklausos rezultatai rodo, kad dauguma respondentų išvalgas pirmiausia naudoja norėdami pasiekti savo organizacijos tikslus – pagrindinė motyvacija atlikti prognozavimą yra organizacijos viduje nustatytos strategijos sudedamoji dalis. Todėl pagrindinis prognozavimo darbų rezultatas yra vidaus dokumentai, po to – politikos formuotojams skirtos ataskaitos.

Tiriant Suomijos ateities ekosistemos veikėjų santykius ir ryšius, daugiausia dėmesio buvo skiriama savęs identifikavimui sistemoje (kaip išvalgų kūrėjų, naudotojų ar tarpininkų) ir pagrindinių partnerių nurodymui. Dažniausiai išskiriami partneriai buvo savivaldybių tarybos, aukštojo mokslo institucijos, ekonominės plėtros, transporto ir aplinkosaugos centrai, mokyklos, Ekonomikos ir užimtumo ministerija, nacionalinis prognozavimo tinklas bei SITRA, tačiau jų bendradarbiavimas dažniausiai apsiribojo vien reguliariais susitikimais ir dalijimusi informacija.

Inovacijų ekosistemų ir ateities išvalgų stiprinimą aprašę tyrėjai išskiria svarstomąjį požiūrį į ateities išvalgas bei ateities išvalgų horizontalųjį ir vertikalųjį matmenis (Myllyoja, *et al.* 2022). Besivystančioms šalims būdingas svarstomasis prognozavimas susideda iš trijų sudedamųjų dalių: inovacijų ekosistemų mąstymo, transformacinio potencialo ir tvarumo. Svarstomomis išvalgomis siekiama ilgalaikių ir tvarių visuomenės pokyčių, galinčių lemti platesnį naudos pasidalijimą, didesnę inovatyvumą ir transformatyvumą, nuosavybės potencialą ir geresnę vertės kūrimą bei išlaikymą. Remiantis svarstomuoju požiūriu į ateities išvalgas, galima išskirti dvi jo sudedamąsias dalis – dalyvaujamąjį išvalgų pobūdį ir transformatyvumo kūrimą. Idealiu atveju ateities išvalgų procesui yra būdingas didelis interaktyvumas, kai dalyvaujama nuo pat proceso pradžios. Dalyvaujamasis išvalgų pobūdis taip pat gali padėti informuoti apie sprendimų priėmimo procesus, koordinuoti veiksmus ir politiką arba kurti bendrus veiksmus siekiant apibrėžtos vizijos. Sistemingas interaktyvių ir dalyvaujamųjų metodų taikymas gali atlikti

esminį vaidmenį skatinant tarpdalykinius žinių mainus ir mokymąsi. Kalbant apie prognozavimo transformatyvumą, nurodoma ateities išvalgų galimybė skatinti diskusijas apie radikalesnes arba platesnes ateities perspektyvas ir nustatyti jų naudingumą įvairioms suinteresuotosioms šalims (Karjalainen, Heinonen 2018).

Vertinant ateities išvalgų horizontalųjį ir vertikalųjį matmenis, horizontalųjį aspektą galima apibūdinti kaip operacijoms tarp skirtingų disciplinų ir mokslinių tyrimų sričių teikiamą paramą, leidžiančią bendradarbiauti ir nustatyti abipusius prioritetus. Vertikaliuosius prognozavimo aspektus galima vertinti atsižvelgiant į prognozavimo poveikį, kuris padidės, jei prognozavimo veiklą ir rezultatus bus galima geriau suderinti įvairiais vietos, regioniniu, nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis (Myllyoja, *et al.* 2022) (LRSK TS 24/17).

3 priedas. Ateities ekosistema – numatomajam valdymui (EBPO metodologija)

EBPO ateities įžvalgų ekosistemos modelis. Veiksmingoms ilgalaikėms ateities įžvalgų sistemoms rasti vyriausybėje reikalingi tokie sisteminiai elementai (Monteiro, Dal Borgo 2023):

- 1) paklausa ir mandatas;
- 2) gebėjimai ir įgūdžiai;
- 3) institucinis pritaikymas;
- 4) ateities įžvalgų įtraukimas į viešosios politikos formavimo procesus;
- 5) grįžtamasis ryšys ir mokymosi galimybės (žr. 2 lentelę).

Be to, siekiant šio metodo sistemiško taikymo, reikalinga ne tik aukšto lygmens sprendimų priėmėjų parama, bet ir srities lyderiai (LRSK TS 23/06).

2 lentelė. Ateities įžvalgų sisteminiai elementai (pagal EBPO 2023a)

Sisteminis elementas		Skatinamieji veiksniai
	<i>Paklausa ir mandatas</i>	Lyderystė Viešasis interesas Reputacija ir legitimumas Inovacijų kultūra
	<i>Gebėjimai ir įgūdžiai</i>	Ekspertinės žinios ir ekspertų tinklas Aprūpinimo kokybė Ateities raštingumas Išteklių paskirstymas Metodai ir priemonės
	<i>Institucinis pritaikymas</i>	Administracinė valdžios architektūra Saugios erdvės Priskirtos funkcijos ir institucinė sąranga Tinklai ir tarpininkavimo vaidmenys
	<i>Ateities įžvalgų įtraukimas į viešosios politikos formavimo procesus</i>	Sankirtos taškai Orientacija į vartotoją Atvirumas ir dalyvavimas
	<i>Grįžtamasis ryšys ir mokymosi galimybės</i>	Žinių valdymas Stebėsena ir poveikio vertinimas Grįžamojo ryšio kanalai Tikslinga komunikacija ir aktyvi sklaida

Tikslingiems ir pagrįstiems sprendimams priimti reikalingos strateginių ateities išvalgų funkcijos:

- 1) savirefleksija;
- 2) išvalgų generavimas;
- 3) priežiūra ir aptarnavimas;
- 4) piliečių dalyvavimas;
- 5) empatija;
- 6) eksperimentavimas;
- 7) kvalifikacijos tobulinimas;
- 8) mokslinė fantastika (EBPO 2023a; LRSK TS 24/22).

4 priedas. Sąlygos veiksmingai ateities įžvalgų ekosistemai rasti ir pagrindiniai ekosistemos bruožai bei veikimo principai

Viename iš naujausių EBPO leidinių apie tai, kaip strateginės įžvalgos gali padėti priimant veiksmingesnius viešosios politikos sprendimus, išskiriami tokie sisteminiai elementai, reikalingi veiksmingoms ilgalaikėms ateities įžvalgų sistemoms vyriausybėje rasti: paklausa ir mandatas, gebėjimai ir įgūdžiai, institucinis pritaikymas, ateities įžvalgų įterpimas į viešosios politikos formavimo procesus, grįžtamasis ryšys ir mokymosi galimybės. Taip pat pastebima, kad, siekiant sistemiškai taikyti ateities įžvalgų metodą, reikalinga ne tik aukšto lygmens sprendimų priėmėjų parama, bet ir srities lyderiai (Monteiro, Dal Borgo 2023).

Tad kokios yra pagrindinės sąlygos veiksmingai ateities įžvalgų ekosistemai rasti ir sėkmingai veikti? EBPO pateiktos rekomendacijos Airijos ateities įžvalgų sistemai sukurti ir palaikyti gali būti / yra tinkamos ir Lietuvai. Ekspertų teigimu, laikui bėgant būtina atlikti daug tarpusavyje suderintų veiksmų ir neįmanoma iš anksto žinoti, kokios priemonės ir praktikos bus veiksmingiausios, todėl greičiausiai reikės eksperimentuoti. Be to, norint nustatyti priemonių veiksmingumą ir pagerinti ateities įžvalgų sistemos galimybes kurti bei panaudoti ateities įžvalgas, rekomenduojama išbandyti bent keletą alternatyvių projektų – tik įsitikinus konkrečių priemonių, instrumentų ar institucinių struktūrų veiksmingumu galima nukreipti atitinkamus pajėgumus ir išteklius konkrečia kryptimi. Pagrindinės sritys, į kurias reikėtų orientuotis kuriant ateities ekosistemą, yra šios:

- **Paklausa ir tikslas:** konkretus ir įveiklintas strateginis procesas būtų pirmoji ateities įžvalgų taikymo iliustracija ir naudos įrodymas. Lietuvos atveju tai galėtų būti Strategija „Lietuva 2050“;
- **Įgūdžiai ir gebėjimai:** turėtų egzistuoti skirtis tarp skirtingų grupių ir jų poreikių (pavyzdžiui, specialistų, politikos formuotojų ir aukštesniojo lygmens vadovybės), atitinkamai turėtų būti parengtos ir ateities įžvalgų gebėjimų ugdymo programos;
- **Procesai ir struktūros:** jų projektavimas užtrunka ilgiausiai, o kai kurios tobulinimo sritys išryškėja tik proceso metu;
- **Komunikacija:** norint iverkti klaidingus su ateities įžvalgomis

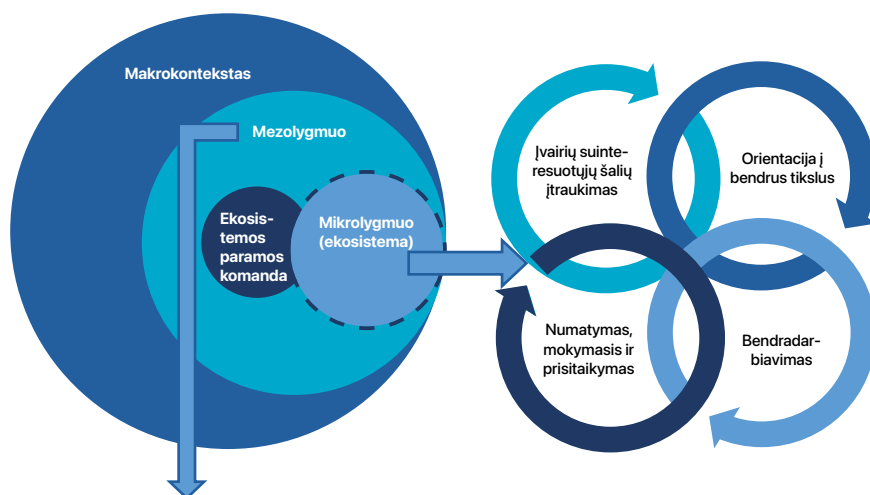
susijusius įsitikinimus, reikia aiškiai įvardyti ateities įžvalgų naudą, numatomus rezultatus ir taikomas praktikas tiek pradedant ateities ekosistemą kurti, tiek ją diegiant, tiek įgyvendinant;

- **Vertinimas ir grįžtamasis ryšys:** suvokiant, kad ateities ekosistemoje taikomas praktikas ir vykstančius procesus galima tobulinti ir vėliau, išankstinis grįžtamojo ryšio suplanavimas skatina adekvačius lūkesčius ir veiksmingesnį jų valdymą ir neleidžia vykstančių procesų vertinti pagal tokius standartus, kurių niekada nebuvo numatyta atitikti (EBPO 2021c).

Numatomojo inovatyvaus valdymo modelis. Veiksmingas numatomojo valdymo metodų taikymas priklauso nuo palankios įgalinančios aplinkos ir konkrečių asmenų ar jų grupių bei institucijų iniciatyvos pasirinkti ir naudoti tinkamus metodus žinioms apie galimus ateities variantus generuoti. Numatomojo inovatyvaus valdymo modelis pateiktas 14 paveiksle. Pagal šį modelį makrolygmuo yra susijęs su tendencijomis ir pokyčiais, kurių negalima valdyti, bet kuriuos ateities ekosistema ir vyriausybė siekia numatyti, formuoti ir į juos reaguoti; sklandus valdymo mikrolygmens ir mezolygmens veikimas priklauso nuo įvairių kontekstinių veiksnių, įskaitant susiklosčiusius suinteresuotųjų šalių santykius, ekosistemoje naudojamas technologijas ir galios struktūras.

Išskiriami keturi pagrindiniai numatymo inovacijų mikrolygmens procesai (žr. 14 pav.):

- 1) įvairių suinteresuotųjų šalių įtraukimas;
- 2) orientacija į bendrus tikslus;
- 3) bendradarbiavimas ir numatymas;
- 4) mokymasis ir prisitaikymas.



Funkcija	Apibūdinimas
Dirigavimas (<i>orchestrating</i>)	Sujungia žmones ir organizacijas bei palengvina koordinavimą.
Įrėminimas (<i>framing</i>)	Aiškiai suformuluoti politiniai sprendimai ir prioritetai; ateities išvalgų metodų propagavimas.
Žinios skleidimas (<i>championing</i>)	Ekosistemos veiklų ir produktų reklamavimas finansuotojams, klientams bei kitiems naudos gavėjams.
Rinkos kūrimas (<i>market building</i>)	Skatinimas tapti klientu arba susidomėjimo didinimas.
Aprūpinimas (<i>providing</i>)	Aprūpinimas kitokio pobūdžio nei finansiniai ištekliais ir infrastruktūra, reikalinga ekosistemos veiklai palaikyti.
Finansavimas (<i>funding</i>)	Piniginės paskatos ir ekosistemos veikėjų finansavimas.
Reguliavimas (<i>regulating</i>)	Eksperimentavimas su ateities išvalgų diegimui palankiais reguliavimo mechanizmais.

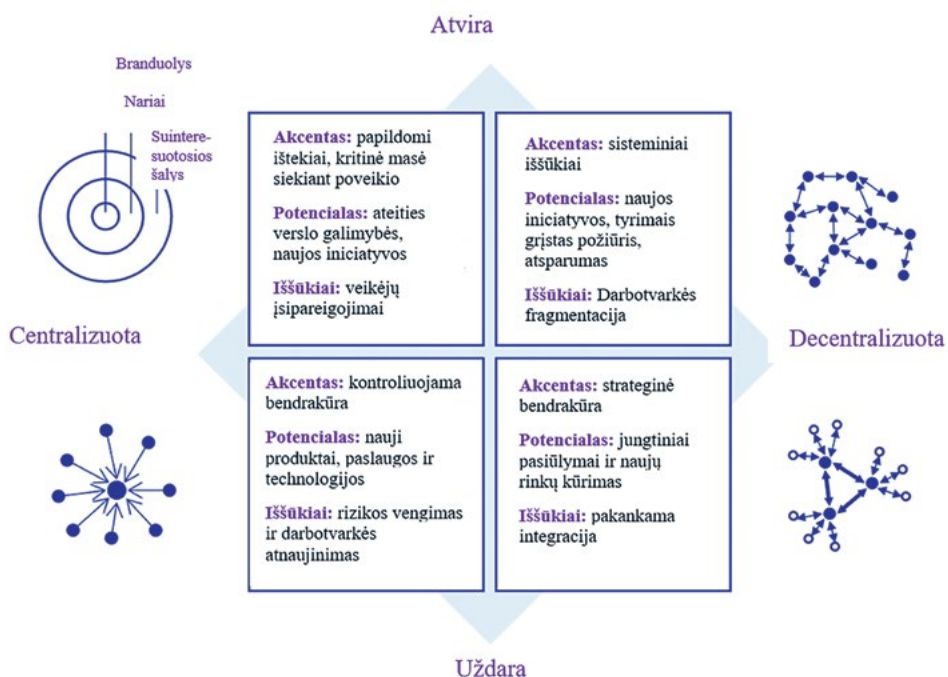


Nr.	Klausimai, į kuriuos reikia atsakyti
1.	Kokios sąlygos yra palankios ir kokia yra parama?
2.	Kokie siūlomi veiksmai?
3.	Kokie pagrindiniai valdžios veikėjai / institucijos?

14 pav. Numatomojo inovatyvaus valdymo modelis (EBPO 2023b)

Dinamiškoje aplinkoje, kurią formuoja ir besivystantys ekosistemos partnerių santykiai, ir besikeičiantis išorinis kontekstas, minėti valdymo procesai niekada nėra tobuli, tačiau gali būti reguliariai peržiūrimi, kad produktyvūs santykiai būtų palaikomi. Pagal numatomąjį inovatyvaus valdymo modelį ekosistema suvokiama kaip *mikro* valdymo lygmuo, apimantis praktikas ir struktūras, būtinas siekiant palengvinti ateities išvalgų taikymą ekosistemoje, o *mezo* valdymo lygmuo yra būdas, kuriuo valdžios institucijos koordinuoja savo veiksmus siekdamas sukurti ir palaikyti sąlygas ateities išvalgų ekosistemos vystymuisi. Vyriausybei, arba platesne prasme – valdžiai, tenka pagrindinis vaidmuo kuriant įgalinančią ekosistemos aplinką, ypač mažinant riziką ir kuriant ekosistemos legitimumą.

Projektuojamą ateities išvalgų ekosistemą reikėtų įvertinti pagal sprendimų centralizacijos ir jos atvirumo ašis. Ekosistema gali būti centralizuota arba decentralizuota; atvira arba uždara. Galimų ateities ekosistemų bruožai pateikiami 15 paveiksle.



15 pav. Galimų ekosistemos struktūrų matrica (EBPO 2023b)

Tinklinės daugiapakopės ateities ekosistemos, kaip aptarta 3.3 skyriuje, paprastai veikia **keturlypės spiralės** principu. Tokiu principu organizuota valdžios, mokslinių tyrimų organizacijų, verslo sektoriaus ir pilietinės visuomenės partnerystė gali padėti priimti veiksmingus į ateitį nukreiptus kolektyvinius sprendimus dar prieš užsiveriant galimybių langams ar išvengiant krizės. Formuojant veiksmingą politiką valdžiai reikia specialių gebėjimų tinkamai valdyti ateities ekosistemą ir panaudoti iš apačios į viršų kylančias įžvalgas. Latvijos numatomojo valdymo inovacijų ekosistemą analizavę EBPO ekspertai pastebėjo: tam, kad ekosistemoje vykstantys procesai ir priimami sprendimai galėtų būti veiksmingai panaudojami priimant politinius sprendimus, o ekosistemos plėtra būtų vystoma strategiškai, būtini procesai, integruojantys viešosios politikos (mezolygmuo) ir ekosistemų (mikrolygmuo) valdymą. Tai skatintų numatymo inovacijoms tinkamą aplinką, besiremiančią lokaliomis ir veikiančią tinklų stiprybėmis, kartu neatsiliekančią nuo galimų ateities pokyčių. Pilietinės visuomenės dėmuo keturlypėje spiraleje gali apimti labai platų ratą veikėjų – nuo NVO ir lobistų grupių, žiniasklaidos iki viso socio ir kultūrinės aplinkos, kurioje jie veikia (EBPO 2023b).

Keturlypė spiralė labai tamptai susijusi ir su **dalyvaujamąja** ateities įžvalgų ekosistemos dimensija. Mokslininkų teigimu, veiksmingos ateities įžvalgų ekosistemos plėtra stipriai susijusi su dalyvaujamuoju ir transformuojančiu ateities įžvalgų pobūdžiais. Vertinant tris ateities įžvalgų aspektus – žinias, santykius ir gebėjimus – galima daryti išvadą, kad veiksmingą ekosistemą užtikrina šie mechanizmai ir veiklos: bendro supratimo apie galimus būsimus pokyčius sukūrimas (žinios); suinteresuotų šalių dalyvavimas kuriant bendrą viziją (žinios, santykiai); reikalingų ateities išteklių ir įgūdžių, padedančių siekiant bendrų tikslų, apčiuopiamumo didinimas (žinios, gebėjimai) (Myllyoja, *et al.* 2022).

Apibendrintai ateities įžvalgų ekosistemos bruožai pateikiami 3 lentelėje.

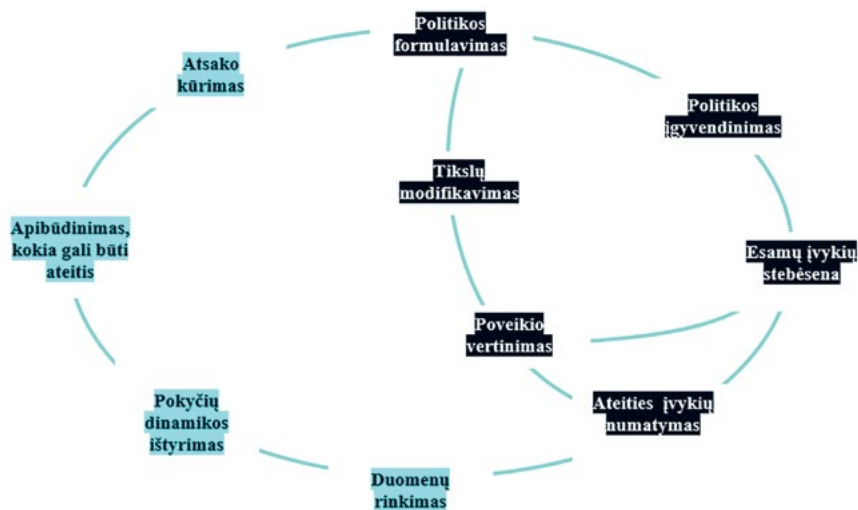
Kad į ateitį orientuotas mąstymas būtų sklandžiai įtraukiamas į viešosios politikos formavimą, reikia jį **įterpti į visas viešosios politikos ciklo stadijas** – taip atsiranda vadinamosios **įterptosios ateities įžvalgos** (angl. *embedded foresight*). O kad šis procesas dar būtų ir dalyvaujamojo pobūdžio, jį reikėtų papildyti **specialia platforma**, kurioje būtų galima atvirai diskutuoti apie su ateitimi susijusias problemas ir sprendimus, įtraukiant kuo platesnį

dalyvių ratą, plačiąją visuomenę. Įterptosios ateities įžvalgos turėtų padėti atskleisti ir dekonstruoti vyraujančias paradigmas, kritiškai įvertinti šiandienos ir rytojaus suinteresuotąsias šalis ir santykinius galios dinamikos pokyčius atitinkamose veikėjų samplaikose, kas savo ruožtu galėtų veiksmingai sugriauti *status quo* (De Vito, *et al.* 2023).

3 lentelė. Ateities įžvalgų ekosistemos bruožai (pagal: Han, Jin, *et al.* 2022, p. 118)

Dimensija	Bruožas	Samprata
Vaidmenys	Saviorganizacija	Ekosistemai nebūdinga hierarchinė formali kontrolė.
	Nelinijškumas	Nelinijškumas rodo, kad komunikacija / sąveika tarp ekosistemos veikėjų vyksta esant netikrumo sąlygoms.
	Bendra vizija	Bendra vizija apibūdina, kokia galima ekosistemos ateitis.
	Papildomumas	Galima sinergija (lemianti didesnės vertės naudą ir mažesnes koordinavimo sąnaudas), atsirandanti dėl skirtingų ekosistemos veikėjų, kurie specializuojasi unikaliose srityje.
	Modalumas	Modalumas parodo, koku mastu unikalūs veikėjų indėliai gali būti atskirti ir iš naujo sujungti į nepriklausomus, tačiau susijusius vienetus.
	Susietumas	Tai ekosistemos veikėjų ryšių intensyvumas, kai jie kartu kuria naują vertę.
Procesai	Tapsmas	Ši ekosistemos savybė apibūdina perėjimo iš vienos būsenos į kitą tendencijas.
	Bendrakonkurencija (bendradarbiaujamoji konkurencija)	Įvairių ekosistemos veikėjų išitraukimas į bendradarbiavimo ir konkurencinius veiksmus, kuriais išreiškiamos ekosistemos vertybės.
	Koevoliucija	Ekosistemos sąlygos, leidžiančios visiems veikėjams pereiti į naują būvį, tokiu būdu nepasiduodant galimai sistemos inercijai.

Įprastai organizacijos ateities įžvalgų padalinius steigia aukščiausiam valdymo lygmenyje, nes tik taip gali būti užtikrinta aiški atsakomybė, atskaitomybė ir iniciatyva taikyti ateities įžvalgas, taip pat jų tinkamas koordinavimas. Ateities įžvalgų padalinio veikla turi būti derinama su strateginio planavimo ir rizikos valdymo funkcijomis, taip leidžiant šiems padaliniams vystyti ir diegti ateities įžvalgų gebėjimus bei metodus, koordinuoti ateities įžvalgų integravimą visoje organizacijoje. Reguliarios ir nuoseklios ateities įžvalgų veiklos didina jų pritaikymo veiksmingumą ir supratimą organizacijoje. Toks ateities įžvalgų integravimas dažniausiai reiškia ir politinius išsipareigojimus ar teisės aktuose įtvirtintą būtinybę jas taikyti. Apskritai, kuo daugiau ateities įžvalgų instrumentų ir metodikų yra viešosios politikos ar strategijos ciklo dalis, tuo procesas stabilesnis, nuoseklesnis ir tvaresnis. Ateities įžvalgų integravimo į viešosios politikos ciklą modelis vadinamas **ateities tiltu** (žr. 16 pav.). Pastebima, kad idėjos ir sprendimai, kylantys iš ateities įžvalgų, politikos ciklą labiausiai paveikia politikos formulavimo stadijoje (Shallowe, *et al.* 2020).

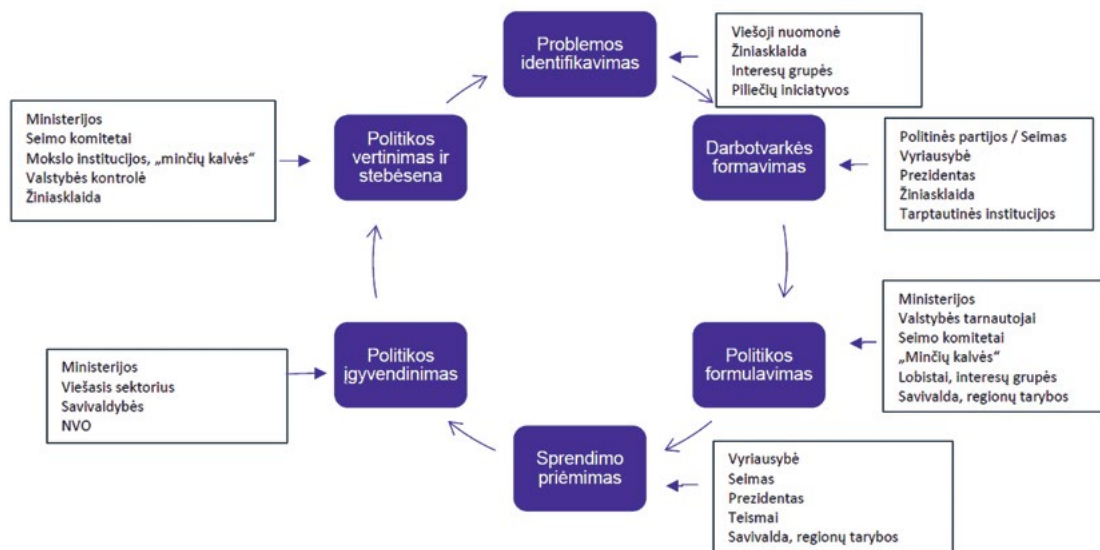


16 pav. „Ateities tilto“ modelis (Shallowe, *et al.* 2020, p. 36)

Palankios galimybės ateities įžvalgas įterpti į politinį procesą gali atsirasti ir politikos peržiūros proceso metu, kai institucijos yra pasirengusios strateginiam atsinaujinimui – kalbant apie valstybės valdžią tai sutaptų su rinkimų ciklu. Pavyzdžiui, Suomijoje kiekviena nauja vyriausybė, pradanti eiti pareigas, programoje numato savo ateities viziją ir veiksmų planą, taip

pat pasiūlo vyriausybės teikiamos ateities išvalgų ataskaitos temą. Šios ataskaitos paskelbimo data nustatoma taip, kad teikiant ataskaitos išvadas būtų galima informuoti apie tuometės vyriausybės veiklą ir jos vertinimus. Labai svarbu pabrėžti, kad ateities išvalgos nėra procesas, kai tik „sudėliojamos reikiamos varnelės“. Ateities išvalgų suderinimas su pagrindiniais viešosios politikos sprendimų priėmimo procesais suteikia joms daugiau legitimumo, o jį parodo mastas, kuriuo ateities išvalgų taikymas padeda kvestionuoti esamą situaciją, didinti atsparumą, išbandyti esamas politikos kryptis ir priemones nepalankiausiomis sąlygomis ir sukurti erdvę inovatyviems sprendimams (Shallowe, *et al.* 2020).

Lietuvos ateities išvalgų valdymo ekosistemą reikėtų adaptuoti pagal 17 paveiksle (Lietuvos viešojo valdymo ekosistema) pateikiamą viešojo valdymo ekosistemos modelį, pridodant ar eliminuojant konkrečius veikėjus ir identifikuojant jų vaidmenį konkrečiame viešosios politikos proceso etape bei susiejant su „ateities tilto“ (žr. 16 pav.) modeliu.



17 pav. Lietuvos viešojo valdymo ekosistema (STRATA 2023, p. 46)

5 priedas. EBPO rekomendacijos dėl Lietuvos ateities išvalgų ekosistemos plėtros

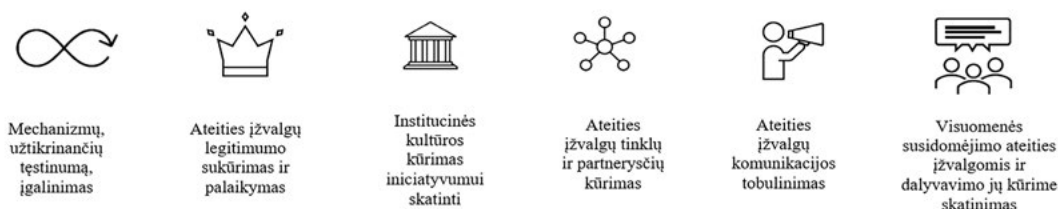
2024 m. pavasarį EBPO parengė veiksmų planą Lietuvai ir bendrą visoms šalims tolesnio tobulėjimo programą. Buvo numatyti šeši preliminarūs pasiūlymai, kaip plėtoti ateities išvalgų sistemą Lietuvoje.

EBPO ekspertai, surinkę informaciją iš tikslinių grupių, išstudijavę dokumentus ir teisinį reglamentavimą, pateikė tokius apibendrinimus ir rekomendacijas dėl ateities išvalgų taikymo galimybių Lietuvoje:

- 1) **Ministerijų lygmens strategijų tęstinumo mechanizmai politinio ciklo stadijose padėtų Lietuvai skatinti į ateitį orientuotą mąstymą ir mokymąsi.** Tačiau dar nepakankamai užtikrinamos sąlygos rasti tų mechanizmų pritaikymą įgalinančiai aplinkai, leidžiančiai derinti ir tarpusavyje koordinuoti ministerijų lygmens planus ir strategijas.
- 2) **Lietuvos strateginių išvalgų ekosistema formuojasi, tačiau ji dar nėra pakankamai išvystyta, tad būtinos tolesnės diskusijos dėl jos legitimumo užtikrinimo.** Nėra aišku, kur susitelks pagrindiniai ateities išvalgų pajėgumai – Vyriausybėje ar Seime, kur jau veikia AtK.
- 3) **Būtina keisti Lietuvos institucinę kultūrą, skatinant iniciatyvumą ir lankstesnį prisitaikymą prie pokyčių.** Lietuvos valdžios institucijų inovacinį potencialą riboja į baudimą orientuota kultūra, kai linkstama ieškoti kaltųjų, kuomet naujos idėjos neatitinka lūkesčių ar interesų.
- 4) **Tinklų ir partnerysčių stiprinimas galėtų padėti išspręsti sektorio požiūrio, arba „siloso bokštų“ (*silos*), problemą ir skleisti žinias, susijusias su ateities išvalgomis, ugdyti atitinkamus valdžios institucijų gebėjimus ir įgūdžius.** Lietuva turi sukurti ateities išvalgų specialistų bendruomenę, kuri prisidėtų prie reikiamų gebėjimų ir pajėgumų ugdymo ir ateities išvalgų paklausos didinimo.
- 5) **Siekiant pademonstruoti ateities išvalgų instrumentų ir metodų naudą būtina geresnė komunikacija su aukščiausius postus užimančiais valdžios atstovais.** Tvirtinant Strategiją „Lietuva 2050“ buvo susidurta su politiniu skepsiu ir nenoru kliautis ateities išvalgų būdu gautais duomenimis. Tai daugiausia lėmė nesupratimas, kas yra ateities išvalgos ir kokios naudos jos duoda Lietuvos politikai ir vizijai.

- 6) **Būtinės nuolatinės, o ne vienkartinės pastangos, kad būtų užtikrintas bendradarbiavimu grįstos politikos formavimas naudojantis ateities išvalgomis.** Bendradarbiavimas su pilietine visuomene vyko kuriant Valstybės pažangos strategiją „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, kaip ir kuriant Strategiją „Lietuva 2050“, tačiau piliečių dalyvavimas ateities išvalgų kūrimo procesuose yra ribotas ir dažniausiai atsietas nuo valdžios veiksmų (EBPO 2023a).

Aptariamios EBPO rekomendacijų dėl Lietuvos ateities išvalgų ekosistemos plėtros santrauka pateikta 18 paveiksle.



18 pav. EBPO rekomendacijos dėl Lietuvos ateities išvalgų ekosistemos plėtros (EBPO 2024)

EBPO išskiria tokias galimas numatymo ir strateginių ateities išvalgų institucionalizavimo struktūras: taryba, vyriausybės centras (angl. *centre of government*), agentūra (angl. *government agencies*), sektorinė struktūra, regioninė struktūra, tinklas.

Ateities ekosistema gali būti labiau **centralizuota** arba labiau **decentralizuota**. Įvairios institucijos gali atlikti specializuotas ateities ekosistemos funkcijas, tokias kaip:

- gebėjimų ugdymas ir stiprinimas,
- priežiūra ir vertinimas,
- patarimai ir nurodymai,
- metodinė pagalba,
- žvalgybinės informacijos ir duomenų teikimas,
- eksperimentavimo ir alternatyvų išbandymo bei vertinimo palengvinimas,
- tinklų telkimas ir visuomenės įtraukimas (EBPO 2024).

EBPO atliko tyrimą, kaip Lietuvos valdžia viešajame valdyme galėtų diegti gebėjimus identifikuoti bei įprasminti žinias apie ateitį ir veikti naudojantis

šiomis žiniomis. Šis tyrimas – tai projekto „LIMinal“ dalis, kuriame taip pat dalyvavo Italija ir Malta. Būdai, kuriais renkama informacija:

- 1) projekte dalyvaujančių šalių mokymasis kartu;
- 2) informacijos rinkimas atskirose šalyse;
- 3) bandomieji tyrimai ir mokymasis veikiant.

Naudoti tyrimo metodai:

- 1) teisinės bazės ir esamo reglamentavimo analizė;
- 2) grupinės diskusijos (angl. *focus groups*), dirbtuvės (angl. *workshops*) ir susitikimai;
- 3) valstybės tarnautojų apklausa (EBPO 2024).

Projektuojant galimas į ateitį orientuoto mąstymo struktūras ir funkcijas bei tokio mąstymo pritaikymo būdus ir principus Lietuvoje būtina:

- garantuoti bendrą galimybių ir kliūčių supratimą;
- sukurti aiškų veiksmų planą, skirtą tolesniems reikiamų funkcijų identifikavimo ir jų institucionalizavimo žingsniams;
- numatyti vaidmenį (-is), kurį (-iuos) galėtų atlikti numatomi ateities ekosistemos veikėjai.

Strateginės ateities įžvalgos gali būti naudojamos šiose srityse:

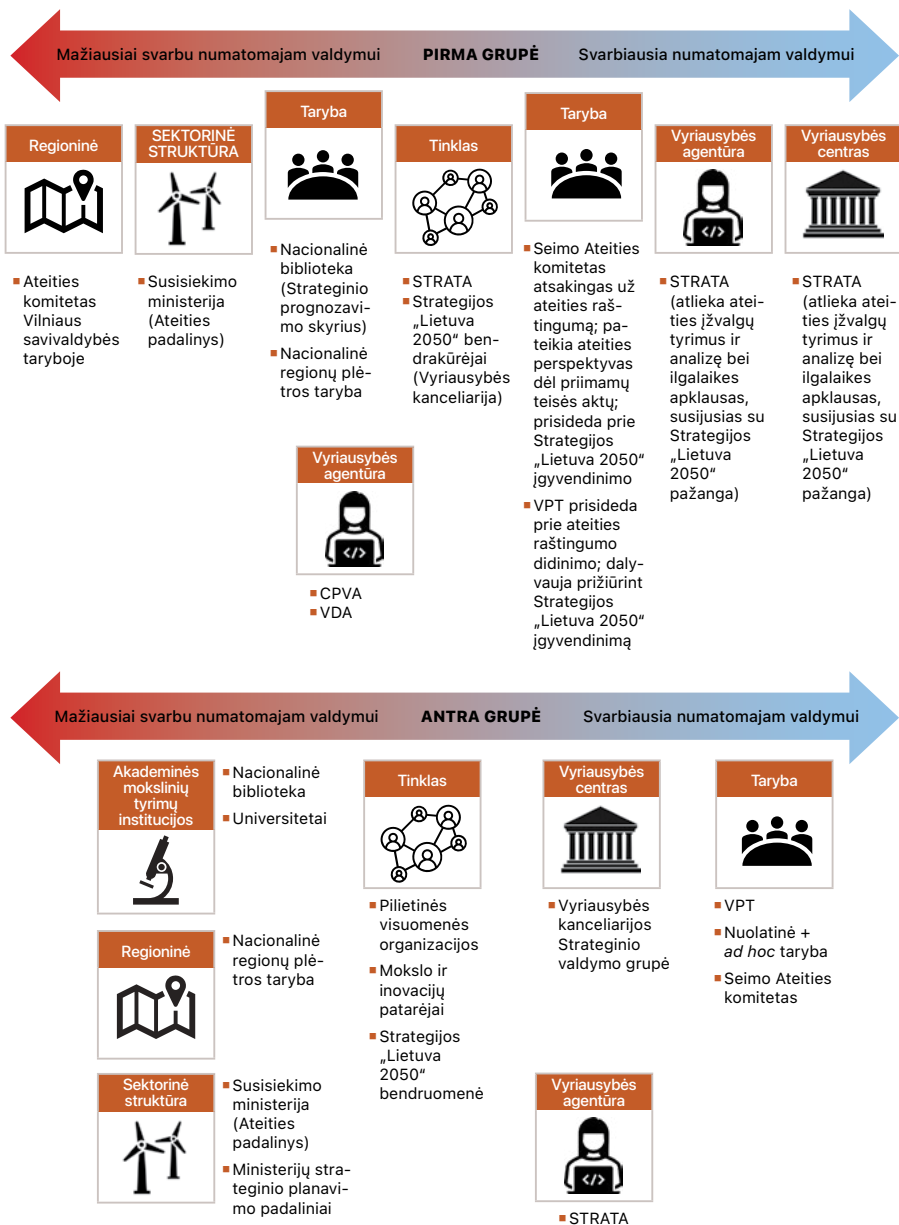
- Bendrų tikslų nustatymas įtraukiant suinteresuotąsias šalis į diskusijas apie ateitį ir tolesnių žingsnių numatymas. Gerosios praktikos pavyzdys – Ispanijos Gipuskoa provincijos tarybos programa „Kuriame ateitį“ (EBPO 2016).
- Problemų suvokimo keitimas (angl. *reframing*), skatinant sprendimų priėmėjus atsižvelgti į svarbius, kartais pražiūrimus veiksnius ir sudarant sąlygas pastebėti galimą išankstinį nusistatymą ar kitokio pobūdžio šališkumą. Gerosios praktikos pavyzdys – Prancūzijos gynybos ministerijos „Raudonoji komanda“.
- Ankstyvieji / išankstiniai įspėjamieji signalai, nustatant kylančias rizikas ir galimybes. Gerosios praktikos pavyzdys – Flandrijos atsparumo stebėjimo sistema (angl. *dashboard*).
- Viešosios politikos sprendimų ir instrumentų testavimas nepalankiausiomis sąlygomis (angl. *stress testing*) ir viešosios politikos programų, priemonių, sprendimų bei paslaugų inovacijų vertinimas analizuojant alternatyvius ateities scenarijus (LRSK TS 24/21).

6 priedas. Baltosios knygos rengimo sesijos, moderuotos EBPO ekspertų, temos ir rezultatai

2023 m. vasario 2 d. įvyko EBPO ekspertų moderuojamos Strateginių ateities išvalgų taikymo plėtros Lietuvos viešajame sektoriuje sesija, skirta Baltajai knygai kuo kokybiškiau parengti. Šios sesijos metu vyko Darbo grupės LAE koncepcijos (baltosios knygos) projektui parengti organizuota diskusija, kurios tikslas buvo identifikuoti veiksmingai ateities ekosistemai sukurti ir ateities išvalgoms integruoti į viešosios politikos procesą būtinas struktūras, funkcijas ir gebėjimus. Sesijos dalyviai buvo padalyti į dvi grupes, kurios turėjo atsakyti į keturis klausimus (EBPO 2024):

- 1) Kokie šiuo metu yra Lietuvos ateities išvalgų ekosistemos veikėjai ir kas jiems būdinga? Kurios iš šių veikėjų (institucijų / struktūrų) yra mažiausiai, o kurios – labiausiai susijusios su ateities išvalgomis?
- 2) Kokias funkcijas šie veikėjai vykdo?
- 3) Kokie pajėgumai, patirtys ir žinios yra būdingos Lietuvos ateities išvalgų ekosistemos veikėjams? Kokias funkcijas dažniausiai ir kaip reguliariai jie vykdo?
- 4) Kokį poveikį šios funkcijos turi ar gali turėti Lietuvos viešajam valdymui?

Esamos ateities išvalgų ekosistemos struktūros. Šioje sesijos diskusijoje buvo pabrėžta nuolatinių ir *ad hoc* tarybų svarba, strateginių ir mokslinių tyrimų pajėgumų, sutelktų tokiose vyriausybės agentūrose ar departamentuose kaip, pavyzdžiui, STRATA, taip pat akademinio ir mokslinio tyrimų institucijų indėlis produkuojant ateities išvalgas (pastebėtina, kad pastarosios suvokiamos kaip mažiau svarbios nei tokie dariniai kaip STRATA). Buvo sutarta, kad valdžios centro padalinių, tarybų ir vyriausybinių agentūrų vaidmuo yra labai svarbus. Esamos ateities išvalgų ekosistemos struktūrų išdėstymas pateikiamas 19 paveiksle.



19 pav. Esamos Lietuvos ateities išvalgų ekosistemos struktūrų išdėstymas (EBPO 2024)

Strateginių ateities išvalgų taikymo plėtros Lietuvos viešajame sektoriuje sesijos dalyviai aptarė 19 paveiksle pateiktų struktūrų svarbą dabartinėje ateities išvalgų ekosistemoje, įvertino jų veiksmingumą ir identifiko

pagrindinius veikėjus. Tai paskatino apmąstyti formalų ir lankstų požiūrį į valdymą, pabrėžiant adaptyvumo ir naujovių poreikį, atsižvelgiant į naujus iššūkius ir tendencijas. Pagrindiniai išryškėję diskusijos apie esamą ateities įžvalgų ekosistemos struktūrą punktai:

- Įvairių agentūrų ir struktūrų svarba visai ateities įžvalgų ekosistemai, pavyzdžiui, esama mažesnė regioninės plėtros agentūrų ir sektorialių vienetų svarba.
- Ateities ekosistemos struktūros, žvelgiant per vertikaliąją ir horizontaliąją dimensijas, nurodant šių struktūrų hierarchiją ir reikšmę ateities įžvalgų kontekste.
- Formalaus ir lankstaus požiūrio į numatomąjį valdymą skirtis, pabrėžiant inovacijų poreikį ir prisitaikymą prie naujų valdymo tendencijų.
- Pernelyg formalių ir hierarchinių struktūrų, kurios gali slopinti valdžios lankstumą, kūrybiškumą ir greitą reagavimą į pokyčius, ribotumą pripažinimas.

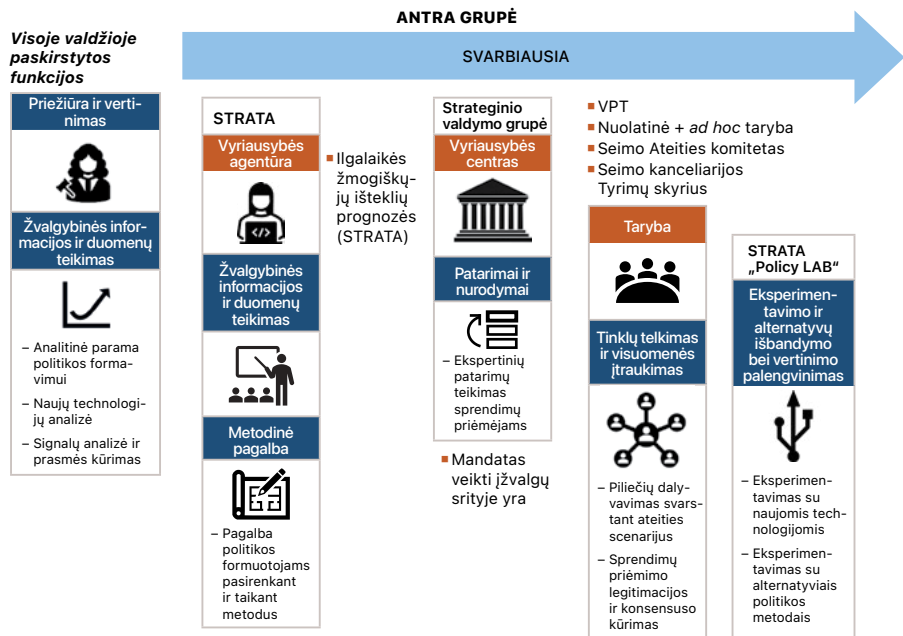
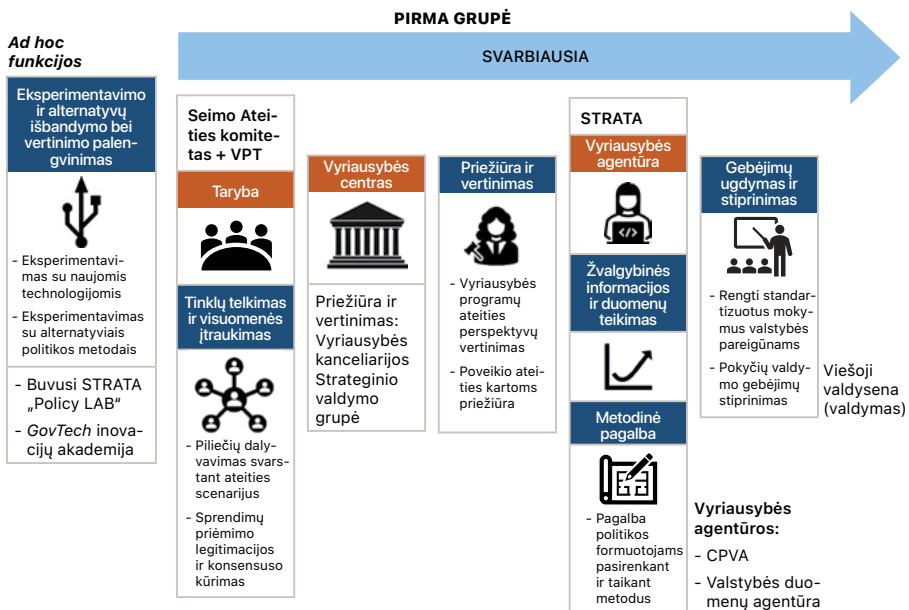
Pastebėta, kad 19 paveiksle pirmojoje grupėje nurodytos organizacijos jau užsiima ateities įžvalgų veikla ir sudaro beužsimezgančios Lietuvos ateities ekosistemos pagrindą.

Esamos Lietuvos ateities įžvalgų ekosistemos funkcijos. Sesijos metu buvo atskleisti esami pajėgumai, ypač ateities įžvalgų sąlygų ir jų taikymo palengvinimo (angl. *facilitation*) bei eksperimentavimo srityse, aptartas teisinėje bazėje įtvirtintų įgaliojimų praktiškai įgyvendinti ateities įžvalgas pakankamumas. Buvo pastebėta, kad tam tikros institucijos vykdo ar turi vykdyti funkcijas, prisidedančias prie ateities įžvalgų kūrimo ir taikymo, o tai rodo, kad yra pagrindas, ant kurio galima kurti ateities ekosistemą. Tačiau kaip pagrindinė spraga buvo nurodyta, kad trūksta konkrečių institucijų funkcijų susiejimo su į ateities įžvalgas orientuotomis veiklomis. Taip pat buvo pastebėta neatitiktis tarp teisiškai įtvirtinto mandato vykdyti numatomojo valdymo veiklas ir jo praktinio taikymo, nes kai kurios funkcijos egzistuoja labiau teoriškai (tik popieriuje) nei praktiškai. Konkretūs subjektai, tokie kaip Seimo AtK ir STRATA, atlieka dalyvavimo ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo, metodinės paramos ir tinklų kūrimo funkcijas, tačiau iššūkis gali kilti siekiant, kad šie vaidmenys būtų legitimūs ir įtvirtinti viešojo administravimo sistemoje. Paminėtina, kad kai kurios numatomojo valdymo funkcijos nepateko į Lietuvoje įgyven-

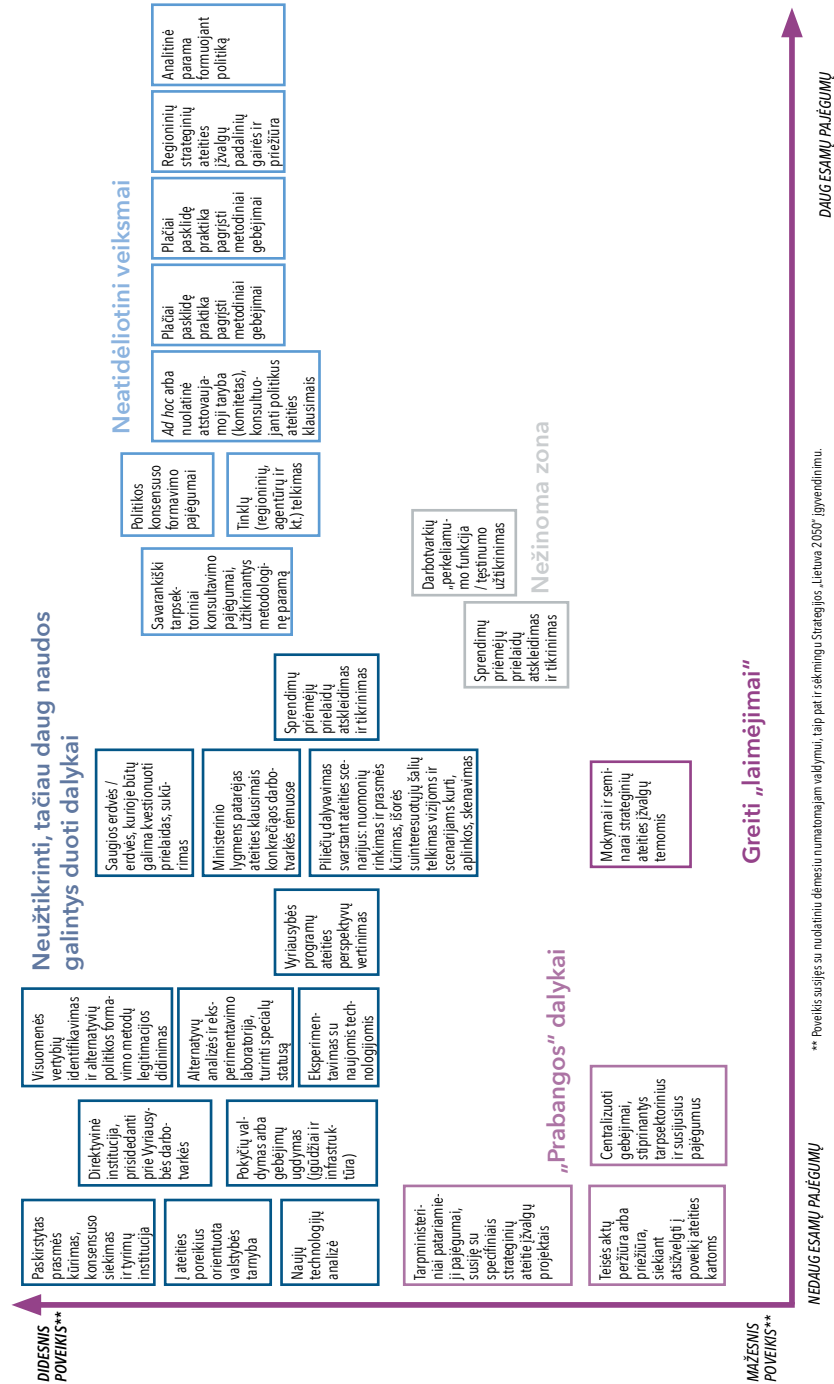
dinamų funkcijų spektrą. Nors eksperimentavimo ir alternatyvų išbandymo palengvinimo funkcijos matomos kaip esminės veiksmingam numatomajam valdymui ir tai ypač aktualu tokioms institucijoms kaip „GovTech“ laboratorijos ir STRATA, kurios yra pripažintos dėl savo kompetencijos ir gebėjimo vykdyti šios srities iniciatyvas, minėtos funkcijos arba nevykdomos, arba jų tik retkarčiais imamasi *ad hoc*. Kita vertus, buvo išskirtos priežiūros ir vertinimo bei žvalgybinės informacijos ir duomenų teikimo funkcijos, kaip būdingos iš esmės visoms ministerijoms. Pagrindiniai išryškėję diskusijos apie Lietuvos ateities ekosistemos funkcijas punktai:

- **Igyvendinimas.** Pastebėta funkcijų įgyvendinimo spraga, kai funkcijos egzistuoja tik nominaliai ir neatlieka realių veiklų ateities išvalgų srityje („funkcijos-vaiduokliai“).
- **Dviprasmybė.** Pabrėžta, kad viešosios politikos inovacijų laboratorijos „Policy LAB“ užsibrėžta eksperimentavimo ir alternatyvų išbandymo palengvinimo funkcija realiai nėra vykdoma – nors teisinis mandatas veikti yra, tačiau nesiimama jokių veiksmų. STRATA savo 2022 m. tyrime yra konstatavusi, kad eksperimentavimas ir inovacijos nėra paplitusi praktika formuojant viešąją politiką Lietuvoje, nes viešajam sektoriui būdinga rizikos vengimo kultūra, kurią reikėtų keisti. Inovacijoms kurti svarbi ir bandomoji reguliacinė aplinka arba vadinamosios „smėlio dėžės“ (angl. *regulatory sandbox*), Lietuvoje kuriamos finansinių paslaugų, energetikos srityse, tad svarstyтина, ar nuostatomis dėl bandomosios reglamentavimo aplinkos neturėtų būti papildytas ir Teisėkūros pagrindų įstatymas (LRSK TS 23/06).
- **Priežiūra ir vertinimas.** Nors buvo minėta, kad šią funkciją tam tikra forma atlieka „GovTech“ laboratorija, tačiau kol kas ji neatitinka lūkesčių. Remiantis EBPO, numatomojo valdymo priežiūra ir vertinimas labai svarbūs atliekant ilgalaikio planavimo dokumentų išankstinį vertinimą, ypač pageidaujamo poveikio tvarumo vertinimą.
- **Vaidmenys ir pareigos.** Diskusijų metu buvo pabrėžta būtinybė aiškiai įvardyti ir atskirti kiekvienos institucijos funkcijas ir atsakomybes, ypač susijusias su ateities išvalgų praktika ir reikiama pajėgumais bei gebėjimais.

Kaip išsidėsčiusios funkcijos esamoje Lietuvos ateities išvalgų ekosistemoje, pateikiama 20 paveiksle.



20 pav. Lietuvos ateities įžvalgų ekosistemos funkcijų išdėstymas (EBPO 2024)



Esami pajėgumai ir vykdomų funkcijų poveikis. Diskusijoje buvo aptarstyta:

1) Kokiais būdais būtų galima diegti ir vystyti pagrindines numatomojo inovatyvaus valdymo funkcijas, turinčias didelį poveikį ateities ekosistemos vystymuisi, tačiau kurios dabar nevykdomos.

2) Kaip tobulinti šiuo metu jau vykdomas funkcijas, kurios turi didelį poveikį ateities išvalgų ekosistemai. Poveikis šiuo atveju suprantamas kaip nuolatinis dėmesys numatomajam valdymui ir sėkmingam Strategijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimui. 21 paveiksle pateiktas ateities išvalgų funkcijų išsidėstymas pagal poveikio dydžio ir egzistuojančių pajėgumų ašis.

Sesijoje buvo pastebėta, kad stiprinant ir ugdant valdžios ateities išvalgų gebėjimus, didinant ministerijų integraciją ir koordinavimą bei pasinaudojant esamais organizacijų pajėgumais svarbų vaidmenį turėtų atlikti STRATA, „Gov-Tech“ laboratorija ir CPVA. Be to, buvo identifikuota konsensuso dėl ateities išvalgų ir saugių erdvių išbandyti alternatyviems scenarijams kūrimo svarba plėtojant veiksmingą ateities išvalgų sistemą.

Pagrindiniai EBPO sesijoje apie strateginių ateities išvalgų taikymo plėtrą Lietuvos viešajame sektoriuje išryškėję ypatumai:

- **Didelį poveikį turinčios funkcijos, kurios nėra vykdomos.** Keletas funkcijų, kurios, kaip nustatyta, gali turėti didelį poveikį ateities išvalgų Lietuvos viešajame valdyme taikymo galimybėms, šiuo metu nėra vykdomos. Tai „bendros prasmės bei konsensuso kūrimas ir tyrinėjanti institucija“ ir „alternatyvų tyrinėjimas“ (pastarosios funkcijos galėtų imtis STRATA ir „Policy Lab“ politikos laboratorija). Šios funkcijos suvokiamos kaip gyvybiškai svarbios siekiant plataus ir įtraukaus į ateitį orientuoto mąstymo ir planavimo, todėl inicijavus jų vykdymą galėtų žymiai pagerėti Lietuvos numatomojo valdymo galimybės.
- **Esamų pajėgumų įvertinimas.** Pastebėta, kad tokios funkcijos kaip „plačiai paplitusi praktika, pagrįsta metodinių gebėjimų stiprinimu“ ir „tinklo kūrimo skatinimas“, įgyvendinamos tam tikru mastu, taip pat turi nemažą poveikį. Pirmosios yra vykdomos CPVA, o trečioji yra STRATA priskirta funkcija.
- **Integracija ir koordinavimas.** Buvo išskirti dideli iššūkiai, susiję su žinių kaupimo ir dalijimosi jomis „siloso bokštais“ bei integracijos ir

koordinavimo tarp įvairių institucijų ir sektorių trūkumu. Šis aspektas iškilo diskutuojant apie funkciją „tarpministeriniai patariamieji gebėjimai dirbant su konkrečiais strateginių ateities išvalgų projektais“. Buvo pabrėžta, kad svarbu sugriauti „siloso bokštus“, pasitelkiant reikiamą lyderystę, specialias institucines struktūras ir keičiant viešojo valdymo kultūrą. Tai rodo, kad, siekiant maksimaliai padidinti ateities išvalgų poveikį viešajai politikai, labai svarbu stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir sudaryti palankias sąlygas tarpsektoriniam dialogui. LRS AtK taip pat yra kėlęs klausimą, „kaip išlipti iš sektorinių „siloso bokštų“, kaip daugiašakes, horizontalias problemas pradėti spręsti integraliai, derinti ne „per viršų <...>, bet tiesiogiai, kliaujantis bendradarbiavimo ir pasitikėjimo ryšiais ir vadovaujantis bendromis vertybėmis“ (AtK AVNS 2022, p. 27). Šiai problemai spręsti pasiūlytos lanksčios ir personalizuotos kompleksinių iššūkių valdymo struktūros (pavyzdžiui, vadinamųjų Misterio ar Misis Skaitmeninimo ar ministro be portfelio pareigybės). Taip pat siūlyta, kad ateities ekosistemoje atsirastų tarpsektorinės ir tarpinstitucinės platformos, skirtos sudėtingų ir ilgalaikių iššūkių sprendimams koordinuoti (pavyzdžiui, Nacionalinė žmogiškųjų išteklių stebėsenos komisija) (AtK AVNS 2022, p. 30).

- **Šalutiniai nusistovėjęsios ateities išvalgų ekosistemos produktai.** „Mokymų ir seminarų strateginių ateities išvalgų temomis rengimo“ ir „tinklų kūrimo skatinimo“ funkcijos matomos kaip svarbios gebėjimų stiprinimo ir bendruomenės įsitraukimo į ateities kultūros puoselėjimą funkcijos. Sesijoje jos buvo įvertintos kaip būtinos siekiant ugdyti valstybės tarnautojų ir organizacijų įgūdžius ir gilinti žinias, reikalingas veiksmingai dalyvauti Lietuvos ateities išvalgų ekosistemoje. Tačiau „teisės aktų peržiūra ir priežiūra atsižvelgiant į ateities kartas“ suprantama labiau kaip šalutinis ekosistemos produktas, o ne kaip besiformuojančios ekosistemos prioritetas.

Tolesni veiksmai. EBPO ekspertų moderuotoje sesijoje dėl Lietuvos ateities ekosistemos baltosios knygos rengimo buvo pasiūlytas toks tolesnių žingsnių „portfelis“:

- 1) Išbandyti sesijos metu nubraižytą Lietuvos ateities išvalgų ekosistemos žemėlapi (žr. 21 pav.) su didesne suinteresuotųjų šalių grupe, kad būtų įsitikinta, ar teisingai matricos ašyse priskirtos ir išdėstytos funkcijos.

- 2) Išanalizuoti kiekvieną funkciją atsižvelgiant į galimas įgyvendinimo formas ir būdus, esamų institucijų gebėjimus bei interesą veikti konkrečiose srityse.
- 3) Išsamiau aptarti funkcijas, esančias nežinomoje zonoje (angl. *unknown zone*), galbūt su platesniu suinteresuotųjų šalių ratu, kad būtų surinkta kuo daugiau informacijos ir įvertinta išsamiau.

Pagrindinės baigiamosios diskusijos dalyvių mintys:

- 1) LAE yra besiformuojanti, tad siūlytina atlikti lyginamąją analizę su kitomis šalimis.
- 2) Sesijoje prasidėjusi dalyvių diskusija gali būti tęsiama aptariant dabartinės situacijos priežastis ir nustatant sistemines kliūtis.
- 3) Reikia plėtoti EBPO siūlomų veiksmų „portfelį“ (LRSK TS 24/21).

Literatūra ir šaltiniai

1. Araújo, Renan; Koessler, Leonie, 2021: "The Rise of the Constitutional Protection of Future Generations", *LPP Working Paper*, No. 7, prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3933683>.
2. AtK 2022–2023: *Lietuvos Respublikos Seimo Ateities komiteto Seimo V (rudens) sesijos ir tarpresijinio laikotarpio darbo ataskaita*, 2022 m. rugsėjo 10 d. – 2023 m. kovo 9 d., prieiga per internetą: <https://www.lrs.lt/sip/getFile?guid=afb34be3-a2e5-4ac1-8b67-829a81bc2043>.
3. AtK AVNS 2021: Lietuvos Respublikos Seimo Ateities komiteto pranešimas svarbiausiais valstybės ir visuomenės gyvenimo klausimais, 2021 m. birželis, Nr. 1, prieiga per internetą: https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=61279.
4. AtK AVNS 2022: Lietuvos Respublikos Seimo Ateities komiteto pranešimas „Ateities valdymas neapibrėžtumo sąlygomis“, 2022 m. gruodis, Nr. 4, prieiga per internetą: https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=61282.
5. AtK LAEP 2022: Lietuvos Respublikos Seimo Ateities komiteto 2022 m. rugsėjo 16 d. sprendimas Nr. 122-S-6 „Dėl Lietuvos ateities ekosistemos plėtros“, prieiga per internetą: <https://www.lrs.lt/sip/getfile?guid=509b-bba8-7d9b-41e8-a54f-cdd7f230992e>.
6. Augustinaitis, Arūnas, 2003: „Valdymo komunikacija: žinių visuomenės įtaka viešajam administravimui“, *Informacijos mokslai*, 27, p. 9–17.
7. Augustinaitis, Arūnas, 2005: „Valdymo kaitos kryptys žinių visuomenėje“, *Informacijos mokslai*, 33, p. 9–17.
8. Augustinaitis, Arūnas (red.), 2017: „Naujasis regionalizmas ir integruota regionų plėtra; metodologiniai aspektai“, *Naujos regionų tapatybės konstravimas. Integralumas, sumanumas, konkurencingumas*, Vilnius: KSU, LKI, p. 12–38.
9. Augustinaitis, Arūnas, 2022: „Neapibrėžtumo iššūkiai ir ateities ekosistemos perspektyva“, *Ateities valdymas neapibrėžtumo sąlygomis. Lietuvos Respublikos Seimo Ateities komiteto pranešimas*, 2022 m. gruodis, Nr. 4 (V sesija), p. 23–29, prieiga per internetą: https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=61282.
10. Augustinaitis, Arūnas, et al., 2022: "Evaluation of the implementation of smart specialisation strategy in Lithuanian industry", *Journal of Business Economics and Management*, 23 (6), p. 1299–1314, prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.18295>.
11. Augustinaitis, Arūnas; Petrauskas, Rimantas, 2010: „Pilietinių technologijų vaidmuo šiuolaikinėje visuomenėje“, *Socialinės technologijos'10: iššūkiai, galimybės*,

sprendimai: konferencijos medžiaga, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, p. 205–212.

12. Augustinaitis, Arūnas; Reimeris, Ramojus, 2012: “Management of Creative Knowledge Centers in the Context of Triple Helix Model”, *7th International Scientific Conference “Business and Management 2012”*, Vilnius: Gediminas Technical University Press „Technika“, p. 801–807, prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/bm.2012.103>.
13. Baločkaitė, Rasa, 2007: “Lithuania into Europe: Masquerading Europeaness”, *Acta humanitarica universitatis Saulensis*, 2, p. 11–26.
14. Balžekienė, Aistė; Budžytė, Agnė, 2021: “The Role of Environmental Attitudes in Explaining Public Perceptions of Climate Change and Renewable Energy Technologies in Lithuania”, *Sustainability*, 13 (8), p. 43–76, prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su13084376>.
15. Baubinaitė, Kristina, 2011: „Didžiosios strategijos prielaidos ir perspektyvos XX–XXI amžių sandūroje“, *Politologija*, 61 (1), p. 133–169, prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/Polit.2011.1.8285>.
16. Bortkevičiūtė, Rasa, 2023: „Pilietinė visuomenė Lietuvoje: kodėl nesijaučiame galintys paveikti valstybės gyvenimą?“, prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/nuomones/3/1886040/rasa-bortkeviciute-pilietine-visuome-ne-lietuvoje-kodel-nesijauciame-galintys-paveikti-valstybes-gyvenima>.
17. Buehring, Joern; Bishop, Peter C., 2020: “Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making”, *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6 (3), p. 408–432, prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.07.002>.
18. Calof, Jonathan; Smith, Jack E., 2010: “Critical success factors for government-led foresight”, *Science and Public Policy*, 37 (1), p. 31–40, prieiga per internetą: doi.org/10.3152/030234210X484784.
19. Carayannis, Elias; Grigoroudis, Evangelos, 2016: “Quadruple Innovation Helix and Smart Specialization: Knowledge Production and National Competitiveness”, *Foresight and STI Governance*, 10 (1), p. 31–42, prieiga per internetą: <https://foresight-journal.hse.ru/article/view/19312/16922>.
20. De Vito, Laura; Radaelli, Claudio M., 2023: “Another brick in the wall? The case for embedded foresight”, *STG Policy Papers. Policy Brief*, No. 18, Firenze: School of Transnational Governance, European University Institute, prieiga per internetą: https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/75703/STG_PB_2023_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
21. Dirth, Elisabeth; Kormann da Silva, Nicole, 2022: *Building Our Common Future: The role of the Network of Institutions for Future Generations in safeguarding the future*, Cologne: ZOE Institute for Future-fit Economies, prieiga per internetą: https://ourfuturegenerations.com/wp-content/uploads/2023/05/NIFG-Publication_VFINAL-3.pdf.

22. Dufva, Mikko; Ahlqvist, Toni, 2015: "Elements in the construction of future-orientation: A systems view of foresight", *Futures*, 73, p. 112–125, prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.08.006>.
23. EBPO 2016: *Etorkizuna Eraikiz (Building the Future)*, prieiga per internetą: <https://oecd-opsi.org/innovations/etorkizuna-eraikiz-building-the-future/>.
24. EBPO 2017: *Fostering Innovation in the Public Sector*, prieiga per internetą: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/Fostering-Innovation-in-the-Public-Sector-254-pages.pdf>.
25. EBPO 2020a: *Anticipatory Innovation Governance*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 44, prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1787/cce14d80-en>.
26. EBPO 2020b: *Anticipatory innovation governance: towards a new way of governing in Finland. A summary report*, prieiga per internetą: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2022/06/OECD-Finland-Anticipatory-Report-FINAL.pdf>.
27. EBPO 2021a: *Foresight and Anticipatory Governance. Lessons in effective foresight institutionalisation*, prieiga per internetą: https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Foresight_and_Anticipatory_Governance.pdf.
28. EBPO 2021b: *Mobilising Evidence at the Centre of Government in Lithuania: Strengthening Decision Making and Policy Evaluation for Long-term Development*, OECD Public Governance Reviews, Paris: OECD Publishing, prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1787/323e3500-en>.
29. EBPO 2021c: *Towards a strategic foresight system in Ireland*, prieiga per internetą: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/05/Strategic-Foresight-in-Ireland.pdf>.
30. EBPO 2023a: EBPO organizuočių dirbtuvių „Strategic Foresight Applying Futures Methods in Decision-Making“ medžiaga (2023 m. spalio 25 d.).
31. EBPO 2023b: *The Public Governance of Anticipatory Innovation Ecosystems in Latvia. Exploring Applications in Key Sectors*, prieiga per internetą: https://www.oecd.org/en/publications/the-public-governance-of-anticipatory-innovation-ecosystems-in-latvia_83170d2e-en/full-report.html.
32. EBPO 2024: EBPO Vilniuje organizuočių dirbtuvių „Shaping Futures Ecosystems: An Explanatory Workshop on Government Anticipatory Innovation and Foresight“ medžiaga (2024 m. vasario 2 d.).
33. EK 2021: *2021 Strategic Foresight Report. The EU's Capacity and Freedom to Act*, Brussels: Secretariat General, European Commission, prieiga per internetą: https://commission.europa.eu/system/files/2021-09/strategic_foresight_report_2021_en.pdf.
34. EK 2023: 2023 m. liepos 11 d. Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui „ES ketvirtosios kartos saityno ir virtualiųjų pasaulių iniciatyva: gera naujos technologinės pertvarkos pradžia“ (COM(2023) 442 final) (SWD(2023)

- 250), prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52023DC0442>.
35. Eriksen, Thomas Hylland, 2016: *Overheating: An Anthropology of Accelerated Change*, London: Pluto Press.
 36. ET 2019: *Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision-making Process*, Council of Europe, prieiga per internetą: <https://rm.coe.int/code-of-good-practice-civil-participation-revised-301019-en/168098b0e2>.
 37. Fathi, Mahdiah, *et al.*, 2021: "The Effect of Organizational Resilience and Strategic Foresight on Firm Performance: Competitive Advantage as Mediating Variable", *IJ Pharmaceutical Research*, 20 (4), p. 497–510, prieiga per internetą: <https://brieflands.com/articles/ijpr-124270>.
 38. Gini 2023: *Gini coefficient of equivalised disposable income by age*, Eurostat, prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_di12/default/table?lang=en.
 39. Hale, Thomas, *et al.*, 2023: *Toward a declaration on future generations. Policy brief*, Blavatnik School of Government, Oxford University, prieiga per internetą: https://doi.org/10.35489/BSG-PB_2023/001.
 40. Han, Jin, *et al.*, 2022: "Enhancing the understanding of ecosystems under innovation management context: Aggregating conceptual boundaries of ecosystems. *Industrial Marketing Management*, 106, p. 112–138, prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.008>
 41. ICSC 2022: *Anticipating futures for civil society operating space*, International Civil Society Centre, prieiga per internetą: <https://icscentre.org/our-work/anticipating-futures-for-civil-society-operating-space/>.
 42. JRC 2020: *Science for Policy Handbook* (ed. Šucha, Vladimír; Sienkiewicz, Marta), Brussels: Joint Research Centre (JRC), European Commission, prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/C2018-0-03963-8>. JRC 2024: *Building capacity for evidence-informed policymaking in governance and public administration in a post-pandemic Europe – expert analysis of Lithuania and the Netherlands*, prieiga per internetą: <https://ppmi.lt/building-capacity-evidence-informed-policymaking-governance-and-public-administration-post-pandemic-europe-expert-analysis-lithuania-and-netherlands>.
 43. Karjalainen, Jonni; Heinonen, Sirkka, 2018: "Using deliberative foresight to envision a neo-carbon energy innovation ecosystem – a case study of Kenya", *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 10, p. 625–641, prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/20421338.2017.1366133>.
 44. Kiurienė, Violeta, 2019: *Savivaldybių administracinės priežiūros instituto tobulinimas viešojo valdymas pokyčių kontekste*: Mokslo daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba (S 003), Šiauliai: Šiaulių universitetas, prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:46455708/46455708.pdf>.

45. Kyungmoo, Heo; Yongseok, Seo, 2021: "Anticipatory governance for newcomers: lessons learned from the UK, the Netherlands, Finland, and Korea", *European Journal of Future Research*, 9 (9), prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1186/s40309-021-00179-y>.
46. Koessler, Leonie; Araújo, Renan, 2021: *A Novel German Precedent for Protecting Future Generations*, prieiga per internetą: <https://ukconstitutionallaw.org/2021/05/12/leonie-koessler-and-renan-araujo-a-novel-german-precedent-for-protecting-future-generations/>.
47. Kohler, Kevin, 2021: *Strategic Foresight. Knowledge, Tools, and Methods for the Future: Risk and Resilience Report*, Zürich: Center for Security Studies, prieiga per internetą: <https://css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/RR-Reports-2021-StrategicForesight.pdf>.
48. Könnölä, Totti, *et al.*, 2021: "Transformative governance of innovation ecosystems", *Technological Forecasting and Social Change*, 173, p. 1–14, prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121106>.
49. LMT 2023: *Kuriamas Mokslo ir inovacijų patarėjų (MIP) tinklas Vyriausybės institucijose*, Lietuvos mokslo taryba, prieiga per internetą: <https://lmt.lrv.lt/lt/naujienos/kuriamas-mokslo-ir-inovaciju-patareju-mip-tinklas-vyriausybes-institucijose/>.
50. LROŠĮ: Lietuvos Respublikos oficialiosios statistikos ir valstybės duomenų valdysenos įstatymas Nr. I-270, prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5592/asr>.
51. LRS DG LEAK 2023: Lietuvos Respublikos Seimo valdybos 2023 m. rugsėjo 20 d. sprendimas Nr. SV-S-1090 „Dėl Darbo grupės Lietuvos ateities ekosistemos koncepcijos (baltosios knygos) projektui parengti sudarymo“, prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/da78fd92579511ee8e3cc6ee-348ebf6d/AvENCLKbdO>
52. LRSK TS 23/29: Kanapka, Giedrius ir kt., „Lietuva 2050“: atsakomybė ateities kartoms. *Susisteminta informacija*, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius, 2023.
53. LRSK TS 23/28: Šarkutė, Ligita ir kt., „Lietuva 2050“: kaip vystysime Lietuvos regionus? *Susisteminta informacija*, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius, 2023.
54. LRSK TS 23/89: Šarkutė, Ligita, *Pilietinės visuomenės organizacijų įtaka priimant ateities sprendimus Europos Sąjungoje. Analitinė apžvalga*, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius, 2023.
55. LRSK TS 23/112: Kanapka, Giedrius, *Skurdo rizikos ir socialinės atskirties lygio Lietuvoje apžvalga. Analitinė apžvalga*, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius, 2023.

56. LRSK TS 23/06: Trainauskienė, Sigita, *Numatomosios valdysenos institucionalizacija Lietuvoje. Tyrimo ataskaita*, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius, 2023.
57. LRSK TS 24/48: Kanapka, Giedrius ir kt., *Ateities studijų žodynas: 100 žingsnių šiaurinės žvaigždės link. Analitinė apžvalga*, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius, 2024.
58. LRSK TS 24/39: Šimašius, Linas ir kt., *Lietuvos ateities ekosistemos infrastruktūros modelis. Analitinė apžvalga*, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius, 2024.
59. LRSK TS 24/22: Šarkutė, Ligita; Kanapka, Giedrius, *Lietuvos ateities ekosistemos infrastruktūrinės plėtros ištekliai ir galimybės. Analitinė apžvalga*, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius, 2024.
60. LRSK TS 24/21: Šarkutė, Ligita; Kanapka, Giedrius, *Lietuvos ateities ekosistemos institucinė sąranga ir organizavimo principai. Analitinė apžvalga*, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius, 2024.
61. LRSK TS 24/19: Šimašius, Linas, *Ateities įžvalgomis besiremiančių sistemų kūrimo patirtis. Europos Sąjungos, Suomijos ir Estijos atvejai. Analitinė apžvalga*, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius, 2024.
62. LRSK TS 24/18: Urbonaitė-Barkauskienė, Veronika; Šimašius, Linas, *Ateities įžvalgų principai, metodai ir galimybės globalių pokyčių kontekste. Analitinė apžvalga*, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius, 2024.
63. LRS TS 24/17: Kanapka, Giedrius; Šarkutė, Ligita, *Lietuvos ateities ekosistemos tarptautinis kontekstas. Analitinė apžvalga*, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius, 2024.
64. LRSK TS 24/16: Urbonaitė-Barkauskienė, Veronika, *Ateities ekosistemos sprendimų taikymas atsižvelgiant į šalies socioekonominius ir sociokultūrinius veiksnius. Analitinė apžvalga*, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius, 2024.
65. LRS LMTI 2024: Lietuvos Respublikos Seimo 2024 m. balandžio 11 d. nutarimas Nr. XIV-2538 „Dėl Lietuvos mokslo, technologijų ir inovacijų ilgalaiškės politikos vystymosi kryptių aprašo patvirtinimo“, prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ad54f302f80311ee97d7f4f65208a4ec?jfwid=q8i88ls5l>.
66. LRSVĮ: Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas Nr. XIII-3096, prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/90386d20ba-b711ea9a12d0dada3ca61b/asr>.

67. LRV MTEPI 2022: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. rugpjūčio 17 d. nutarimas Nr. 835 „Dėl Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir inovacijų (sumaniosios specializacijos) koncepcijos patvirtinimo“, prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9f349d40221011edb4cae1b158f98ea5>.
68. LRV SV: *Strateginis valdymas*, Lietuvos Respublikos Vyriausybė, prieiga per internetą: <https://lrvt.lt/lt/apie-vyriausybe/strateginis-valdymas/>.
69. LRV SVM 2021: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr. 292 „Dėl Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymo, Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo 4 straipsnio 3 ir 5 dalių, 7 straipsnio 1 ir 4 dalių ir Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymo 141 straipsnio 3 dalies įgyvendinimo“, prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5e3aa191a8e511eb98ccba226c8a14d7>.
70. LRVTĮ: Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1316, prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B/asr>.
71. Michalski, Anna, *et al.*, 2024: “Small states and the dilemma of geopolitics: role change in Finland and Sweden”, *International Affairs*, 100 (1), p. 139–157, prieiga per internetą: <https://academic.oup.com/ia/article/100/1/139/7506710>.
72. Myllyoja, Jouko, *et al.*, 2022: “Strengthening futures-oriented agenda for building innovation ecosystems”, *European Journal of Futures Research*, 10 (24), prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1186/s40309-022-00211-9>.
73. Monteiro, Bruno; Dal Borgo, Rodrigo, 2023: *Supporting decision making with strategic foresight: An emerging framework for proactive and prospective governments*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 63, prieiga per internetą: <https://www.espas.eu/files/OECD-September-2023.pdf>.
74. Nakrošis, Vitalis, *et al.*, 2018: *Public administration characteristics and performance in EU28: Lithuania*, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Publications Office of the European Union, prieiga per internetą: <https://data.europa.eu/doi/10.2767/758935>.
75. NIFG: *Network of Institutions for Future Generations*, prieiga per internetą: <https://futureroundtable.org/web/network-of-institutions-for-future-generations/about>.
76. NK: Nigerio konstitucija, prieiga per internetą: https://www.constituteproject.org/constitution/Niger_2017?lang=en.
77. NPP RS: *Nacionalinio pažangos plano rodiklių stebėsena*, prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/nacionalinio-pazangos-plano-rodikliai>.
78. OCFFRH: *Office of the Commissioner for Fundamental Rights of Hungary*, prieiga per internetą: <https://www.ajbh.hu/en/web/ajbh-en>.
79. Orlik, Jack, 2022: *Unlocking the Future: Anticipatory Innovation Governance in Finland*, prieiga per internetą: <https://oecd-opsi.org/blog/unlocking-the-future-in-finland/>.

80. Pouru-Mikkola, Laura, *et al.*, 2023: "Exploring knowledge creation, capabilities, and relations in a distributed policy foresight system: Case Finland", *Technological Forecasting and Social Change*, 186 (B), prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122190>.
81. PSK: Pietų Sudano konstitucija, prieiga per internetą: https://www.constitute-project.org/constitution/South_Sudan_2013?lang=en.
82. RK 2014: 2014 m. balandžio 3 d. Regionų komiteto rezoliucija. Daugiapakopio valdymo Europoje chartija, prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/ALL/?uri=CELEX:52014XR1728>.
83. Scott, Stephanie, *et al.*, 2022: "Towards a network-based view of effective entrepreneurial ecosystems", *Review of Managerial Science*, 16, p. 157–187, prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00440-5>.
84. Shallowe, Adanna, *et al.*, 2020: *A stitch in time? Realising the value of futures and foresight*, London: RSA, prieiga per internetą: https://www.thersa.org/global-sets/_foundation/new-site-blocks-and-images/reports/2020/10/rsa-stitch-in-time.pdf.
85. SOIF 2021: *Features of effective systemic foresight in governments around the world*, prieiga per internetą: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/985279/effective-systemic-foresight-governments-report.pdf.
86. SPI 2023: SPI Lietuvos ataskaita, 2023 m. duomenys, prieiga per internetą: <https://www.socialprogress.org/?code=LTU&tab=2>.
87. Störmer, Eckhard, *et al.*, 2020: *Using Science and Evidence to Anticipate and Shape the Future. Science for Policy Handbook*, Brussels: EU Policy Lab Foresight, prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1016/b978-0-12-822596-7.00012-7>.
88. STRATA 2021: *Lietuvos Respublikos ateities projektavimo iššūkiai. Kitų šalių ateities kūrimo ekosistemų analizė ir pradiniai siūlymai Lietuvai*, prieiga per internetą: <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/20211220-Lietuvos-ateities-projektavimo-ikiai.pdf>.
89. STRATA 2022a: *Viešojo valdymo inovacijų koncepcija ir valdysenos modelis*, prieiga per internetą: <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/20220704-viesojo-valdymo-inovaciju-koncepcija-ir-valdysenos-modelis.pdf>.
90. STRATA 2022b: *Ateities valdysena: kaip sukurti klestinčią Lietuvą?*, prieiga per internetą: <https://lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/11/h9iiBvfn9Fg.pdf>.
91. STRATA 2022c: *Geopolitinių ir saugumo iššūkių sprendimo galimybių studija*, prieiga per internetą: <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/2023.03.16-LT2050-temine-geopolitikos-ataskaita.pdf>.
92. STRATA 2023: *Valdysenos iššūkių sprendimo galimybių studija*, prieiga per internetą: <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/LT2050valdyse-nostemineataskaita.pdf>.

93. Strategija „Lietuva 2050“: Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2023 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XIV-2466 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo“, prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/3388adf0a55611eea5a28c81c82193a8>.
94. Šarkutė, Ligita, 2023: „Piliečių į(si)traukimas į viešąjį valdymą Lietuvoje: šiaurinė žvaigždė ar?..“, *Ateities įžvalgos*, Nr. 2, prieiga per internetą: https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=56343.
95. Šarmavičienė, Jekaterina, 2021: *Strateginis valdymas ir biudžetas. Sistemos ir procesų pritaikymas politinių tikslų formavimui ir įgyvendinimui*, pranešimas Lietuvos Respublikos Seimo Ateities komiteto posėdyje 2021 m. kovo 26 d.
96. Šarmavičienė, Jekaterina, 2024: *Strategija – tai pastangos pasiekti beribes ambicijas naudojant ribotus išteklius*, pranešimas Lietuvos Respublikos Seimo Ateities komiteto konferencijoje „Lietuvos ateities ekosistemos plėtros perspektyva“ 2024 m. balandžio 19 d.
97. TK: Tuniso konstitucija, prieiga per internetą: https://www.constituteproject.org/constitution/Tunisia_2014?lang=en.
98. Tönurist, Piret; Hanson, Angela, 2020: “Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making”, *OECD Working Paper on Public Governance*, No. 44, Paris: OECD Publishing, prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1787/cce14d80-en>.
99. UF MB: *Universal Foresight. Methods Bank*, prieiga per internetą: <https://www.universalforesight.com/uf-methods-bank/>.
100. UK GOS 2016: *Future of Cities: Foresight for Cities. A resource for policy-makers*, Government Office for Science, prieiga per internetą: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a815343e5274a2e87dbd027/gs-16-5-future-cities-foresight-for-cities.pdf>.
101. UNESCO 2018: *Transforming the Future. Anticipation in the 21st Century*, ed. Miller Riel, Paris, prieiga per internetą: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264644>.
102. UNESCO 2022: *Transforming education for the future*, prieiga per internetą: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382765>.
103. UNESCO FL: *Futures Literacy and Foresight*, prieiga per internetą: <https://en.unesco.org/futuresliteracy/about>.
104. VK SVBF 2024: *Strateginio valdymo ir biudžeto formavimo pokyčiai: valstybinio audito ataskaita*, Valstybės kontrolė, 2024 m. birželio 14 d., Nr. VAE-6, prieiga per internetą: <https://www.valstybeskontrolė.lt/LT/Product/Download/4680>.
105. VK VPA 2023: *Pastebėjimai dėl 2023 m. valstybės pažangos ataskaitos*, Valstybės kontrolė, 2024 m. birželio 14 d., Nr. YE-256, prieiga per internetą: <https://www.valstybeskontrolė.lt/LT/Product/Download/4677>.

106. VK VSIS 2020: *Viešojo sektoriaus institucinės sandaros apžvalga*, Valstybės kontrolė, 2020 m. sausio 23 d., Nr. YE-1, prieiga per internetą: <https://www.valstybeskontrolė.lt/LT/Product/Download/3773>.
107. VK: Vokietijos konstitucija, prieiga per internetą: https://www.constituteproject.org/constitution/German_Federal_Republic_2014?lang=en.
108. VPT: Valstybės pažangos taryba, prieiga per internetą: <https://lrv.lt/lt/lietuva-2050/valstybes-pazangos-taryba-2>.
109. WEF 2013: *The Future Role of Civil Society. World Scenario Series*, World Economic Forum, prieiga per internetą: https://www3.weforum.org/docs/WEF_FutureRoleCivilSociety_Report_2013.pdf.
110. WFGW 2015: *Well-being of Future Generations (Wales) Act, 2015*, prieiga per internetą: <https://www.legislation.gov.uk/anaw/2015/2/contents>.



www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=110219



Lietuvos ateities ekosistemos

BALTOJI KNYGA

2025 06 25. Tiražas 300 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija

Gedimino pr. 53, LT-01109 Vilnius

Spausdino UAB „Petro ofsetas“

Naujoji Riovonių g. 25C, LT-03153 Vilnius

