



LIETUVOS RESPUBLIKOS
SEIMAS

LIETUVOS RESPUBLIKOS SEIMO KANCELIARIJOS
INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS DEPARTAMENTO
TYRIMŲ SKYRIUS

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

**Analitinė apžvalga
25/111**

2025-10-03

**Ilgalaikių pažangos vizijų įgyvendinimo geroji praktika
kai kuriose Europos Sąjungos valstybėse**

Nacionalinio lygmens strateginiai dokumentai yra svarbūs orientyrai, padedantys įgalinti ilgalaikės valstybės plėtros vizijas ir naudoti jas kaip atskaitos taškus vertinant nacionalinę pažangą. Šioje analitinėje apžvalgoje nagrinėjami Estijos, Ispanijos, Slovėnijos, Suomijos, Škotijos ir Velso ilgalaikių pažangos vizijų įgyvendinimo atvejai. Įvertinama kaip detalizuojamos ilgalaikės pažangos vizijos, kokie subjektai dalyvavo jų rengime, kokia tolimesnė jų įgyvendinimo eiga. Analizėje aptariama minėtųjų šalių parengtų strateginių dokumentų struktūra bei pristatomi jas lydintys veiksmų planai.

Žemiau pateikiame trumpą apibendrinimą apie kiekvienos darbe apžvelgiamos valstybės ilgalaikės pažangos vizijos įgyvendinimo struktūrą ir procesą bei bendrą šalių palyginimą.

Estijos atveju nacionalinės plėtros strategijos „Estija 2035“ įgyvendinimas įveiklinamas per konkrečius trumpojo ir vidutinio laikotarpio veiksmų planus, kurie turi aiškią sąsają su pagrindiniu strateginiu dokumentu. Pastebėtina, kad veiksmų planų modeliavimo procese pasiekama galimybė planų korekcijai.

Ispanijos atveju pagrindinis strateginis dokumentas „Ispanija 2050“ formuoja ilgalaikę šalies viziją keletui dešimtmečių. Vis dėlto ši strategija nėra lydimą konkrečių veiksmų planų kaip kad Estijos atveju. Nacionalinė strategija Ispanijos atveju veikia labiau kaip vienijanti vizija, kurios kontekste talpinami jau veikiantys sektoriniai veiksmų planai, apimantys daugiausia klimato kaitos, energijos tvarumo temas.

Slovėnijos atveju stebime keletą tarpusavyje susijusių strateginių dokumentų, kurie operacionalizuojami per įvairias nacionalines plėtros programas, daugiausia sietinas su prioritetinėmis Europos Sąjungos (ES) klimato kaitos, tvarumo, skaitmenizacijos temomis.

Suomijoje ilgalaikę šalies pažangos viziją formuoja kiekvienos kadencijos vyriausybė, besiremianti ministerijų ekspertų koordinuojamais ateities išvalgų tyrimais ir formuojamais Suomijos ateities scenarijais. Vyriausybės ataskaita apie ateitį yra glaudžiai susijusi su vyriausybės veiklos programa tiek trumpuoju, tiek ilguoju laikotarpiu.

Škotijos ilgalaikiai nacionalinei kryptčiai plėtoti daugiausia pasitelkiama Nacionalinė veiklos rezultatų programa – nuolat peržiūrimos ir tobulinamos Škotijos gerovės gairės, kuriose išdėstyta kolektyvinė nacionalinės gerovės vizija, apimanti 13 Nacionalinių siekinių, kuriais vadovaujamasi formuojant ir vykdant ekonominę, socialinę bei aplinkosauginę politiką.

Vello ilgalaikę pažangos vizija atsispiria nuo Ateities kartų įstatyme išgrynintų tikslų, kuriuose numatyti sritims kuriami ilgalaikiai strateginiai dokumentai ir juos įgalinantys programiniai dokumentai arba smulkesnės sektorinės trumpesnio laikotarpio strategijos.

Lyginant analizuotas nacionalines ilgalaikės plėtros vizijas, pastebėtina, kad Estija ir Velsas itin daug dėmesio skiria visuomenės atstovų, jų grupių aktyviam įtraukimui į strateginį planavimą, vizijų įgyvendinimą ir stebėseną. Taip pat suomių vyriausybės ataskaitos apie ateitį procese, kaip ir

Škotijos Nacionalinės veiklos rezultatų programos atveju, visuomenės atstovų ir kitų suinteresuotųjų šalių dalyvavimas jau yra visiškai institucionalizuota ir būtina tokio pobūdžio dokumentų rengimo dalis, padedanti sėkmingesniai praktiniam jų įgyvendinimui.

Nors visuomenė į strateginį planavimą buvo įtraukta ir Slovėnijos atveju, tačiau Estijoje, remiantis turima informacija, šis procesas buvo gerokai aktyvesnis, informatyvesnis bei turėjo institucionalizuotą testinimą, nuolatinį apsikeitimą nuomonėmis tarp valdžios, visuomenės, ekspertų. Pastebėtina, kad Ispanijos strategijos kūrėjai, remiantis turima informacija, dokumento kūrimo metu daugiausia kliojęsi ekspertiniu vertinimu, padėjusiu formuoti savitą šalies ateities viziją.

Estija

Nacionalinė plėtros strategija „Estija 2035“. Ilgalaikė Estijos plėtros strategija „Estija 2035“¹ šalies vyriausybės sprendimu pradėta kurti 2018 m.² Prielaidos tokios strategijos kūrimui susidarė atsižvelgiant į tai, kad beveik pusė valstybės sektorių plėtros planų baigėsi 2020 m., taip pat 2020 m. baigėsi ir tuometinis ES finansinis laikotarpis, o 2021 m. prasidėjo naujas finansavimo laikotarpis. Strategijos autorių nuomone plėtros strategija „Estija 2035“ kurta siekiant išvengti valstybės sektorių plėtros strategijų fragmentacijos ir nesuderinamumo bei efektyvesnio finansinių išteklių paskirstymo³.

2018–2020 m. laikotarpiu į strategijos kūrimo procesą per įvairias dvišales ir daugiašales konsultacijas buvo įtraukta per 20 tūkst. asmenų – ekspertų, ministerijų darbuotojų, jaunimo, verslo, NVO sektoriaus atstovų⁴. Šalies vyriausybė strategiją patvirtino 2020 m. spalio 8 d., o parlamentas jai pritarė 2021 m. gegužę. Už Strategijos koordinavimą ir įgyvendinimą atsakingos vyriausybės kanceliarija⁵ ir finansų ministerija⁶. Strategija remiasi 5 strateginiais tikslais:

1. Išsilavinę, aktyvūs ir savo sveikata besirūpinantys žmonės – šiuo tikslu siekiama užtikrinti kokybišką švietimą, skatinti visą gyvenimą trunkantį mokymąsi, remti psichinę ir fizinę sveikatą bei skatinti lygybę;
2. Išmanioji ir aktyvi ekonomika – tikslu siekiama didinti produktyvumą per inovacijas, skaitmenizaciją, tvarų augimą, mokslinius tyrimus ir plėtrą bei palaikyti konkurencingą verslo aplinką;
3. Švari, saugi ir įvairi gamtinė aplinka – siekiama skatinti klimato neutralumą, biologinės įvairovės apsaugą, žiedinę ekonomiką ir tvarų žemės naudojimą;
4. Saugi ir kokybiška gyvenamoji aplinka – siekiama subalansuotos regioninės plėtros, infrastruktūros modernizavimo, įtrauktesnio erdvės planavimo ir aukštesnės viešųjų paslaugų kokybės;
5. Įtraukus, į žmones orientuotas ir efektyvus valdymas – šiuo tikslu siekiama stiprinti demokratiją, gerinti skaitmenines viešąsias paslaugas, didinti piliečių įsitraukimą, skaidrų politikos formavimą ir administracinį pajėgumą.

Kiekvienas nacionalinės strategijos tikslas grindžiamas konkrečiais būtiniais pokyčiais ir veiksmų planais, kurie reguliariai atnaujinami. Jos įgyvendinimas susietas su valstybės biudžetu ir ES lėšomis. Strategijos dokumentą lydi konkretūs sektoriniai veiksmų planai, skirti minėtų penkių strateginių tikslų įgyvendinimui. Veiksmų planai koreguojami atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes.

¹ Estonia 2035: <https://www.valitsus.ee/media/3926/download>

² Government decided to begin working on strategy “Estonia 2035”: <https://www.valitsus.ee/en/news/government-decided-begin-working-strategy-estonia-2035>

³ Ten pat.

⁴ Strateegia “Eesti 2035”: https://valitsus.ee/strateegia-eesti-2035-arengukavad-ja-planeering/strateegia?view_instance=0¤t_page=1

⁵ Riigikantselei: <https://www.riigikantselei.ee/en>

⁶ Rahandusministeerium: <https://www.fin.ee/en/ministry-and-contacts/organization/introduction-ministry>

Aktualią veiksmų planų suvestinę galima rasti Estijos vyriausybės interneto tinklalapyje⁷. Naujausia veiksmų plano įgyvendinamą strategiją „Estija 2035“ redakcija – 2024 m. balandžio mėn. 25 d.⁸

Gerosios patirtys įtraukiant visuomenę, strategijos valdymas ir koordinavimas. Vyriausybės kanceliarija užtikrina, kad visos ministerijos ir valstybinės institucijos veiktų kryptingai ir laikytųsi bendrų strateginių tikslų. Kiekviena ministerija atsakinga už savo sritį – būtinos reformos ir pokyčiai integruojami į atitinkamus sektorių vystymo planus ir programas.

Veiksmų plano įgyvendinimas yra glaudžiai susijęs su valstybės biudžeto strategija⁹. Priemonės finansuojamos iš nacionalinio biudžeto, taip pat iš ES struktūrinių fondų ir kitų išorės finansavimo šaltinių. Pastebėtina, kad strategiją lydintis veiksmų planas yra nuolat koreguojamas dokumentas, kuris atnaujinamas kasmet balandžio mėnesį. Tai daroma atsižvelgiant į vidaus politikos pokyčius ir išorinius iššūkius. Atnaujinimo procese, kaip ir strategijos kūrime, dalyvauja platus suinteresuotųjų šalių ratas – ministerijos, socialiniai partneriai, nevyriausybinių organizacijų ir kitos grupės. Rengiamos viešosios konsultacijos teminiais klausimais.

Pastebėtina, kad geroji patirtis, padedanti išsaugoti suinteresuotųjų šalių susidomėjimą strategija bei aktyvų ir įtraukų dalyvavimą veiksmų plano atnaujinime – kasmet organizuojama Strategijos diena¹⁰. Tai Estijos vyriausybės kanceliarijos organizuojamas renginys, skirtas „Estija 2035“ strategijos įgyvendinimui ir peržiūrai. Renginys ir jo formatas suburia ministrus, politikos formuotojus, sektorių ekspertus, diskusijų lyderius ir įvairius suinteresuotuosius asmenis, kad būtų įvertinta šalies pažanga siekiant ilgalaikių plėtros tikslų. Pagrindinis renginio tikslas – įvertinti pasiekimus, nustatyti sritis, kuriose pažanga yra nepakankama ir pasiūlyti tobulinimus ar atnaujinimus veiksmų plane.

Apžvelgiant Strategijos dienos programą, pastebėtina, kad jos metu strategijos biuro vadovas pristato analizę, kaip sekasi siekti „Estija 2035“ tikslų. Renginyje įvairiais formatais aptariami pagrindiniai plėtros iššūkiai bei sritys, kurioms reikia didesnio dėmesio ar papildomo finansavimo. Dalyviai taip pat dalijasi gera patirtimi ir siūlo idėjas, kurios galėtų būti įtrauktos į kitus strategijos veiksmų plano atnaujinimus.

Atkreiptinas dėmesys, kad Strategijos diena – tai ne tik formalus politinis renginys. Ji dažnai įtraukia kūrybinius ar visuomenei atvirus elementus, tokius kaip meniniai pasirodymai ar transliacijos internetu. Visa tai daroma siekiant plačiau įtraukti visuomenę ir skatinti jos įsitraukimą į nacionalinio planavimo procesus. Toks renginys veikia kaip tarpsektorinio koordinavimo platforma, padedanti suderinti įvairių sričių politiką pagal bendrą „Estija 2035“ viziją. Strategijos dienos metu išgrynintos išvalgos ir išvados taip pat naudojamos formuojant valstybės biudžetą, nurodant strategines sritis, kurioms reikalingi papildomi ištekliai ar reformos.

Vienas iš naujausių pavyzdžių – Strategijos diena, vykusį 2022 m. gruodžio 14 d. Taline, Telliskivi kūrybinėje erdvėje¹¹. Renginyje dalyvavo apie 60 diskusijų dalyvių ir politikos formuotojų. Jis buvo susijęs su platesniu visuomenės įtraukimo procesu „Nuomonių žygis“ (est. *Arvamusrännak*), kurio metu daugiau nei tūkstantis žmonių dalyvavo maždaug 140 diskusijų renginių visoje Estijoje. Šių diskusijų metu buvo pasiūlyta apie 800 idėjų, kurios tapo reikšmingomis išvalgomis atnaujinant „Estija 2035“ veiksmų planą.

Rodikliai. Strategijos „Estija 2035“ įgyvendinimo pažangai vertinti naudojama speciali rodiklių sistema EE01, kurią prižiūri ir duomenis renka šalies Statistikos departamentas¹². Tai viešai prieinama duomenų bazė, apimanti tiek strateginius tikslus, tiek temines politikos sritis. Ši sistema leidžia objektyviai stebėti pokyčius ir priimti pagrįstus sprendimus valstybės valdymo lygiu.

⁷ Vabariigi Valitsus: Necessary changes in Estonia: https://www.valitsus.ee/strateegia-eesti-2035-arengukavad-ja-planeering/eesti-2035-tegevuskava?view_instance=0¤t_page=1

⁸ Eesti 2035, Vabariigi Valitsuse tegevuskava, 2024-04-25: https://www.valitsus.ee/sites/default/files/documents/2024-04/Eesti%202035%20tegevuskava_25.04.2024.pdf

⁹ State Budget Strategy 2025–2028: https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2024-12/Riigi%20elarvestrateegia%202025-2028_eng.pdf

¹⁰ Strategy implementation: <https://www.valitsus.ee/strateegia-eesti-2035-arengukavad-ja-planeering/strateegia/elluviimine>

¹¹ Riigikantselei: <https://www.riigikantselei.ee/en/news/strategy-day-opinion-journey-brings-together-policy-makers-and-discussion-leaders-across>

¹² Statistics Estonia: https://andmed.stat.ee/en/stat/eri-valdkondade-statistika_saastev-areng/EE01

Rodikliai skirstomi pagal pagrindines temines sritis:

- sveikata ir socialinė apsauga – rodikliai apima tikėtiną sveiko gyvenimo trukmę, bendrą mirtingumą ir kitus rodiklius;
- įgūdžiai ir darbo rinka – stebimi mokymosi visą gyvenimą, profesinio švietimo ir kiti, su darbo rinkos dinamika susiję, rodikliai;
- ekonomika ir klimatas – vertinamos išlaidos moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai (MTEP), atsinaujinančių energijos išteklių dalis ir kiti su tvaria plėtra susiję rodikliai;
- aplinka ir gyvenimo kokybė – stebimi gyventojų pasitenkinimo gyvenamąja aplinka, regioninių gyvenimo kokybės skirtumų rodikliai;
- valdymas – vertinamas vyriausybės efektyvumas, skaitmeninių paslaugų kokybė bei gyventojų pasitikėjimas institucijomis.

Šie vertinimo rodikliai naudojami atsakomybės ir sprendimų priėmimo tikslais – jie padeda stebėti strategijos įgyvendinimo eigą, yra vertinami kasmet per strategijos peržiūras, taip pat aptariami per vyriausybės posėdžius prieš formuojant valstybės biudžetą. Tokia rodiklių sistema leidžia laiku identifikuoti problemas ir užtikrinti, kad priimami sprendimai būtų pagrįsti duomenimis.

Veiksmų plano struktūra. Naujausio 2024 m. veiksmų plano struktūra prasideda įvadu, kuriame paaiškinama šio plano paskirtis – tai instrumentas, padedantis įgyvendinti strateginius valstybės tikslus per konkrečius veiksmus, reformas ir iniciatyvas. Dokumentas taip pat pristato, kaip šis veiksmų planas susijęs su vyriausybės programomis ir parlamentine darbotvarke.

Esamos situacijos analizės dalyje apžvelgiami pagrindiniai iššūkiai ir stiprybės, susijusios su Estijos demografija, sveikatos apsauga, švietimu, ekonomika, aplinkosauga, skaitmenizacija ir kitais sektoriais. Analizėje remiamasi statistiniais rodikliais, įvertinamas dabartinis progresas ir būtinybė imtis sisteminių reformų.

Trečioji dalis skirta pagrindinių reformų ir iniciatyvų pristatymui, kurios planuojamos įgyvendinti 2024–2025 m. Kiekviena svarbi teminė sritis – švietimas, darbo rinka, socialinė apsauga, sveikatos sistema, klimato politika, saugumas, valstybės valdymas ir skaitmenizacija – nagrinėjama atskirai, apibrėžiant konkrečius prioritetus, veiksmų kryptis bei numatytus rezultatus.

Dokumento struktūroje numatyta užduočių ir veiklų dalis, kurioje aiškiai išdėstomi konkretūs veiksmų, jų įgyvendinimo terminai, atsakingos institucijos ir siejami rezultatai. Šios veiklos yra glaudžiai susietos su strategijoje „Estija 2035“ iškeltais tikslais ir plėtros poreikiais.

Paskutinėje plano dalyje pateikiami priedai su detaliomis veiksmų lentelėmis, kuriose nurodomi rodikliai, pažangos matavimo kriterijai bei jų sąsajos su nacionaliniais prioritetais. Visas dokumentas suskirstytas į teminius blokus pagal valdymo sritis, o kiekvienam veiksmui priskiriami atsakingi subjektai ir įgyvendinimo mechanizmai.

Ispanija

Ispanijos ateities strategija „Ispanija 2050“¹³ – tai ilgalaikė nacionalinė plėtros strategija. Jos tikslas – apibrėžti šalies viziją iki 2050 m. atsižvelgiant į socialinius, ekonominius, demografinius ir aplinkosauginius iššūkius. Šią strategiją parengė Nacionalinis prognozavimo ir strategijos biuras (isp. *Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia*)¹⁴, įkurtas 2020 m. sausį ir veikiantis tiesiogiai prie Ministro Pirmininko¹⁵.

Strategijos kūrime dalyvavo apie 100 įvairių sričių – ekonomikos, istorijos, teisės, sociologijos, inžinerijos ir kitų – ekspertų ir mokslininkų. Dalyviai buvo skirtingo amžiaus, lyties, politinių pažiūrų ir geografinės kilmės, kad užtikrintų kuo įvairesnę perspektyvą. Rengdami strategiją, ekspertai rėmėsi empiriniais duomenimis, akademine ir institucijų tyrimais, rodikliais, istorinėmis tendencijomis ir prognozėmis, kad įvertintų devynis pagrindinius iššūkius, su kuriais Ispanija susidurs iki 2050 m. Darbas truko apie metus, o galutinis dokumentas paskelbtas 2021 m.

¹³ Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia: <https://futuros.gob.es/en/our-work/spain-2050>

¹⁴ Ten pat.

¹⁵ Presidente del Gobierno y el Consejo de Ministros: <https://www.lamoncloa.gob.es/lang/en/paginas/index.aspx>

Strategijoje nagrinėjami ilgalaikiai horizontai – apie 30 metų laikotarpis nuo 2020–2023 m. iki 2050 m. Dokumente pateikiama 200 politikos pasiūlymų, skirtų įvairioms sritims ir problemoms spręsti, taip pat nustatyti 50 kiekybinių tikslų ir rodiklių, leidžiančių stebėti pažangą.

Nors pradinį dokumentą parengė ekspertai bendradarbiaudami su vyriausybe, jis buvo pristatytas kaip siūlymas, o ne galutinis sprendimas. Po paskelbimo prasidėjo dialogo ir konsultacijų procesas su įvairiomis institucijomis: regionų valdžia, savivaldybėmis, įmonėmis, profesinėmis sąjungomis, universitetais, analitiniais centrais, nevyriausybėmis organizacijomis ir kitomis. Į šį procesą įsitraukė daugiau nei 180 institucijų, siekiančių patikslinti ir patobulinti dokumentą.

Strategija derinama su tarptautiniais įsipareigojimais, tokiais kaip ES tikslai ir Paryžiaus susitarimas, ir turi būti nuosekliai suderinta su kitomis nacionalinėmis ir tarptautinėmis strategijomis, pavyzdžiui, klimato neutralumo tikslu iki 2050 m. pagal ES žaliojo kurso gaires.

Pagrindiniai instrumentai, politikos priemonės ir reformos. Strategiją lydintis Atstatymo, transformacijos ir atsparumo planas apima 142 investicijų sritis ir 111 reformų. Apie 40 proc. plano skirta klimato tikslams, o 26 proc. – skaitmeninei transformacijai. Priemonės apima elektros energijos naudojimą, įkrovimo infrastruktūros plėtrą, atsinaujinančios energijos gamybą, perdavimo tinklų gerinimą bei švarių technologijų palaikymą¹⁶.

Nacionalinis energetikos ir klimato planas 2021–2030 m. yra pagrindinė trumpalaikė energetikos ir klimato politikos priemonė. Jame numatyti tikslai atsinaujinančios energijos diegimui, energetiniam efektyvumui, sektorių dekarbonizavimui, vandenilio integracijai¹⁷.

Sektoriniai ir teminiai planai apima vandenilio technologijos plėtrą, siekiant sukurti vandenilio vertės grandinę ir diegti technologijas, taip pat savitarnos energijos planą, skatinantį mažos apimties atsinaujinančios energijos gamybą ir energetines bendruomenes. Taip pat numatomos priemonės pastatų atnaujinimui (energiškai efektyviems namams), tinklų investicijoms ir energijos saugojimo infrastruktūrai.

Strategijos „Ispanija 2050“ biuras sukūrė rodiklių informacinę sistemą, stebinčią pažangą švietimo, užimtumo, aplinkos srityse. Kai kurios autonominės bendruomenės pagal tam tikrus planus, pavyzdžiui, energetikos ir klimato, privalo biurui teikti ataskaitas apie savo priemones, suderintas su nacionaliniais tikslais¹⁸.

Strategijos valdymas, įgyvendinimas, koordinavimas. Ispanijos ilgalaikė nacionalinė strategija neturi ją konkretizuojančių griežtų sektoriinių veiksmų planų, taip pat nėra pateikiama informacija apie strategijos įgyvendinimą koordinuojančią nacionalinio lygmens instituciją. Vis dėlto kai kuriuos nacionalinius veiksmų planus, už kuriuos atsakingi skirtingi valstybinės valdžios sektoriai, galima matyti kaip sąsają su strategija „Ispanija 2050“. Šie veiksmų planai yra:

- **Nacionalinis energijos ir klimato planas 2021–2030 m.**¹⁹, numatantis konkrečius tikslus ir finansavimą ilgalaičiu laikotarpiu siekiant šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimo emisijos mažinimo iki nulio;
- **Atstatymo, transformacijos ir atsparumo planas**²⁰, numatantis ES finansavimą žaliajai ir skaitmeninei šalies transformacijai;
- **Teisingos transformacijos planas**²¹, brėžiantis gaires pažeidžiamų grupių apsaugai klimato kaitos kontekste;
- **„Skaitmeninė Ispanija 2026“**²² apibrėžia ir konkretizuoja skaitmeninę šalies transformaciją;

¹⁶ European Commission. *Spain's recovery and resilience plan*: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/country-pages/spains-recovery-and-resilience-plan_en

¹⁷ Sustainable Governance Indicators: https://www.sgi-network.org/2024/Spain/Economic_Sustainability

¹⁸ Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia: <https://futuros.gob.es/en/dashboard/ultima-decada>

¹⁹ Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico: <https://www.miteco.gob.es/es/energia/estrategia-normativa/pniec-23-30.html>

²⁰ Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública: <https://digital.gob.es/en/ministerio/prtr.html>

²¹ Estrategia de Transición Justa: https://www.transicionjusta.gob.es/content/dam/iti/files-1/Documents/el_instituto/Convenios_transicion_justa/common/Estrategia_Transicion_Justa_Def.PDF

²² España Digital 2026: <https://espanadigital.gob.es/en/documentos>

- **Atsinaujinančio vandenilio planas**²³ pateikia atsinaujinančio vandenilio gavybos tikslų apibrėžtis iki 2030 m.;
- **Nacionalinis klimato kaitos planas 2021–2030 m.**²⁴ nusako klimato kaitos rizikas Ispanijai ir modeliuoja regioninį atsparumą.

Slovėnija

„*Slovėnijos plėtros strategija 2030*“²⁵, priimta 2017 m., apibrėžia šalies viziją, tikslus bei prioritetus iki 2030 m. Pagrindinis dokumento tikslas – užtikrinti aukštą gyvenimo kokybę visiems šalies gyventojams, suderinti ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę raidą.

Dokumente apibrėžiama Slovėnijos ateities vizija: šalies ateitis, kurioje gyventojai gyvena subalansuotą, sveiką, kūrybišką, inovacijomis pagrįstą gyvenimą, kuriame svarbi kultūra, tapatybė, visų galimybės ir pagarba aplinkai. Strategijos pagrindinė nuostata – vizija įgyvendinama per penkias strategines kryptis: įtraukia, sveiką, saugią ir atsakingą visuomenę; mokymąsi visą gyvenimą; produktyvią ekonomiką, kuriančią vertę visiems; gerai išsaugotą gamtinę aplinką; aukštą bendradarbiavimą, kompetencijas ir valdymo efektyvumą.

Strategijoje nustatyti 12 plėtros tikslų: sveikas ir aktyvus gyvenimas; žinios ir įgūdžiai kokybiškam gyvenimui ir darbui; orus gyvenimas visiems; kultūra ir kalba kaip tautinės tapatybės pagrindas; ekonominis stabilumas; konkurencingas ir socialiai atsakingas verslo bei mokslo sektorius; įtrauki darbo rinka ir darbo vietos; žemo anglies dioksido išmetimo lygio žiedinė ekonomika; tvarus gamtinių išteklių valdymas; patikima teisinė sistema; saugi ir globaliai atsakinga Slovėnija; veiksmingas valdymas ir aukštos kokybės viešosios paslaugos.

„Slovėnijos plėtros strategija 2030“ numato veiksmų ir priemonių stebėsenos sistemą – pasirinkti pagrindiniai rodikliai, kuriems nustatytos bazinės ir tikslinės 2030 m. vertės. Valdymas grindžiamas nuolatinio viešo dialogo, sektorių politikų koordinacija ir regioninių bei vietinių institucijų įtraukimu.

Strategijos valdymas, įgyvendinimas, koordinavimas. Strategija kurta įtraukiant visuomenės, mokslo, verslo atstovus, regioninės plėtros tarybas²⁶ per vykdytas viešas konsultacijas²⁷. Slovėnijos 2030 m. strategijos įgyvendinimą koordinuoja šalies Sanglaudos ir regioninės plėtros ministerija²⁸. Veikia nuolatinė tarpžinybinė darbo grupė, kuri padeda koordinuoti veiksmus tarp skirtingų sektorių. Strategijos įgyvendinimo stebėseną vykdo Makroekonominės analizės ir plėtros institutas²⁹, kuris kasmet teikia plėtros ataskaitas.

Norėdama konkretizuoti strategijos tikslus Slovėnija parengė keletą papildomų sektorinių strategijų:

- „**Skaitmeninė Slovėnija 2030**“ užtikrina skaitmeninę transformaciją tokiose srityse kaip viešosios paslaugos, ryšiai, skaitmeniniai įgūdžiai, įtrauktis, kibernetinis saugumas ir kita³⁰;

²³ Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico: <https://www.miteco.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/hidrogeno.html>

²⁴ Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. *Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático 2021-2030*: <https://www.miteco.gob.es/fr/cambio-climatico/temas/impactos-vulnerabilidad-y-adaptacion/plan-nacional-adaptacion-cambio-climatico.html>

²⁵ Slovenian Development Strategy 2030: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MKRR/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Slovenian-Development-Strategy-2030.pdf>

²⁶ Ministry of Cohesion and Regional Development: <https://www.gov.si/en/state-authorities/ministries/ministry-of-cohesion-and-regional-development/about-the-ministry/regional-development-directorate/>

²⁷ United Nations. *Voluntary National Review 2017*: <https://hlpf.un.org/countries/slovenia/voluntary-national-review-2017>

²⁸ Ministry of Cohesion and Regional Development: <https://www.gov.si/en/state-authorities/ministries/ministry-of-cohesion-and-regional-development/>

²⁹ Institute of Macroeconomic Analysis and Development: <https://www.umar.gov.si/en/>

³⁰ Digital Slovenia 2030: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/national-initiatives/national-strategies/slovenia-digital-slovenia-2030>

- **Nacionalinė intelektinės nuosavybės strategija 2030 m.**, priimta 2024 m., siekia stiprinti kūrybą, apsaugą ir informuotumą apie intelektinę nuosavybę³¹;
- **Pramonės strategija 2021–2030 m.** skirta žalesnei, sumanesnei ir kūrybingesnei pramonei, skatina inovacijas, produktyvumą ir tvarų verslą³²;

Priešingai nei Estijos atveju, Slovėnija neturi vientiso veiksmų plano aukščiausio lygmens nacionalinei plėtros strategijai. Strategija yra įgyvendinama tiesiogiai per nacionalines plėtros politikos programas, kurios remiasi ES sanglaudos politika³³. Strategija taip įgyvendinama per šalies vidutinio laikotarpio fiskalinį planą (2025–2028 m.)³⁴.

Strategijos įgyvendinimo iššūkiai bei rodikliai. Remiantis išorės ekspertiniu vertinimu, Slovėnijos nacionalinės plėtros strategijos 2030 m. įgyvendinimas susiduria su keliais iššūkiais, kurie gali trukdyti pasiekti užsibrėžtus tikslus³⁵. Šie iššūkiai daugiausia susiję ne su aukščiausio lygmens strategija, bet su sektorinėmis, žemesnio planavimo lygmens, strategijomis. Antai vienas pagrindinių sunkumų yra susijęs su mažų ir vidutinių įmonių technologijų diegimu. Šios įmonės atsilieka diegdamos pažangias skaitmenines technologijas, o tai kelia grėsmę skaitmeninės ekonomikos tikslų įgyvendinimui.“

Kitas svarbus iššūkis – gyventojų skaitmeninių įgūdžių stoka. Nors pastebimas tam tikras progresas, daugelis žmonių vis dar neturi pagrindinių skaitmeninių gebėjimų. Ypač pažeidžiamos visuomenės grupės – vyresnio amžiaus žmonės, socialiai atskirti ar mažesnes pajamas gaunantys asmenys – dažnai atsiduria už skaitmeninės pažangos ribų. Tai dar labiau gilina skaitmeninę atskirtį ir mažina galimybes aktyviai dalyvauti šiuolaikinėje visuomenėje bei darbo rinkoje³⁶.

Pastebėtina dar ir tai, kad kai kurie strategijos siekiai įgyvendinami lėčiau nei planuota. Pripažįstama, kad būtina stiprinti gebėjimus lanksčiai reaguoti į pokyčius, peržiūrėti veiksmų planus ir užtikrinti nuoseklią pažangą. Lankstumo ir prisitaikymo stoka gali lemti nepakankamą strateginių rezultatų pasiekimą iki 2030 m.³⁷

Su šalies nacionalinės strategijos įgyvendinimo eiga bei rezultatais plačiau galima susipažinti Makroekonominės analizės ir plėtros instituto rengiamose kasmetinėse plėtros ataskaitose. Naujausia ataskaita, apimanti 2025 m. laikotarpį, leidžia teigti, kad šalis pasiekė aukštą gyvenimo kokybės lygį, tačiau išlieka iššūkių produktyvumo, skaitmeninių įgūdžių ir sveikatos srityse. Nors makroekonominė padėtis stabili, darbo našumas atsilieka nuo ES vidurkio. Siekiant tvarios pažangos, būtinos reformos švietime, sveikatoje ir inovacijų skatinime³⁸.

Suomija

Suomijos ateities vizija. Apie dokumentą, panašų į Estijos ar kitas aukščiau minėtas nacionalines ateities vizijas, Suomija dar tik svarsto ir diskutuoja³⁹. Tuo tarpu valstybės ateities viziją

³¹ National Intellectual Property Strategy 2030: https://www.gov.si/assets/organi-v-sestavi/URSIL/Dokumenti/NACIONALNA-STRATEGIJA_IL_EN_ebook.pdf

³² Slovenian Industrial Strategy 2021–2030: <https://www.gov.si/en/news/2022-05-03-slovenian-industrial-strategy-2021-2030/>

³³ European Commission. Slovenia's EU Cohesion Policy Programme 2021–2027: https://ec.europa.eu/regional_policy/in-your-country/programmes/2021-2027/si/2021si16ffpr001_en

³⁴ Medium-term Fiscal-Structural Plan of the Republic of Slovenia 2025–2028: https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/c252d826-5130-4408-969e-c94fc1483008_en?filename=national_medium-term_fiscal_structural_plan_slovenia_en.pdf

³⁵ Slovenia 2024 Digital Decade Country Report: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/slovenia-2024-digital-decade-country-report>

³⁶ Slovenia – National Digital Decade strategic roadmap: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/national-initiatives/national-strategies/slovenia-national-digital-decade-strategic-roadmap>

³⁷ Sustainable Governance Indicators: <https://www.sgi-network.org/2024/Slovenia/Sensemaking>

³⁸ Institute of Macroeconomic Analysis and Development: <https://www.umar.gov.si/en/publications/development-report/>

³⁹ Frontline Forum. A Long-Term Vision – What Could Finland Learn from Estonia's Eesti 2035 Strategy? 2025-05: <https://www.frontlineforum.com/en/blog/a-long-term-vision-what-could-finland-learn-from-estonias-eesti-2035-strategy>

Suomijai formuluojančio dokumento atitikmeniu galima laikyti kartą per vyriausybės kadenciją parengiamą ir parlamentui teikiamą **Vyriausybės ataskaitą apie ateitį** (suom. *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko*). Šios ataskaitos teikiamos nuo 1993 m.

Vyriausybės ataskaita apie ateitį sudaro pagrindą platesnei viešajai diskusijai ir strateginiam vyriausybės ir parlamento dialogui, ji remiasi tarpinstitucinių strateginių ateities išvalgų tyrimų rezultatais ir yra skirta šiomis išvalgomis paremtų politinių sprendimų paieškai. Ataskaita naudojama siekiant valdyti galimas rizikas, stiprinti institucijų pasirengimą ir sprendimų priėmimą vyriausybės bei ministerijų lygmeniu, taip pat kaip priemonė tolimesniems ateities išvalgų tyrimų poreikiams nustatyti.

Ataskaita apie ateitį susideda iš dviejų dalių. Pirmojoje dalyje aptariami ministerijų ateities išvalgų tyrimai, kurių tikslas – sukurti supratimą apie bręstančius Suomijai aktualius ateities pokyčius. Antrojoje ataskaitos dalyje aptariama viena ar kelios pagrindinės ministerijų ateities išvalgų tyrimuose nustatytos problemos ir nagrinėjami galimi jų sprendimai. Šioje ataskaitos dalyje vyriausybė gali suformuluoti politikos gaires ir išgryninti klausimus, kuriuos laiko svarbiausiais tolesniame kadencijos darbe.

Dabartinės Petteri Orpo Vyriausybės ataskaitoje apie ateitį pateikiami alternatyvūs vystymosi keliai ir ateities scenarijai Suomijai iki 2045 m., analizuojamas jų poveikis ir svarstoma, kaip geriausiai jiems pasirengti. Vyriausybės ataskaitos apie ateitį pirmoji dalis buvo pateikta parlamentui 2025 m. rugsėjo 18 d.⁴⁰ Šiuo metu pirmoji ataskaitos dalis skelbiama suomių ir švedų kalbomis, jos vertimas į anglų kalbą dar rengiamas. Šioje ataskaitos dalyje pateikiama:

- 26 geopolitiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai ir teisėkūros pokyčių veiksniai, darantys įtaką Suomijos ateičiai ir strateginės aplinkos pokyčiams;
- 14 kritinių neapibrėžtumų ir jų alternatyvios trajektorijos iki 2045 m.;
- 4 ateities scenarijai Suomijai iki 2045 m.: „Bendradarbiaujantis pasaulis“, „Technologijų gigantų pasaulis“, „Blokų pasaulis“, „Byrantis pasaulis“;
- kiekvienam iš keturių ateities scenarijų pateikiamos juos lemiančios pokyčių trajektorijos, rizikos ar grėsmės, galimybės, pasirengimo priemonės ir rekomenduojami veiksmai.

Dokumentą rengiantys subjektai. Ministras pirmininkas yra atsakingas už Vyriausybės ataskaitos apie ateitį rengimo koordinavimą. Bendra ministerijų ateities išvalgų darbo grupė⁴¹ atlieka pagrindinį vaidmenį rengiant pirmąją Vyriausybės ateities ataskaitos dalį. Ministerijose vyksta ankstyvoji dokumento rengimo fazė, atliekamas horizonto skenavimas ir nustatomos tendencijos, turėsiančios įtakos Suomijos ateičiai ilguoju laikotarpiu.

Ministerijų atstovai taip pat aktyviai dalyvauja ateities scenarijų kūrimo procese, o pirminiai scenarijų projektai kuo anksčiau pateikiami ministrų kabinetui aptarti, įvertinti ir pateikti pastabas⁴². Ministerijų atstovai dokumento rengimo metu konsultuojasi su savo administracinių padalinių ir suinteresuotųjų šalių ekspertais, Suomijos Nacionaliniu ateities išvalgų tinklu⁴³, ES Ateities išvalgų tinklu⁴⁴ ir įvairiais kitais nacionaliniais bei tarptautiniais ekspertais.

Įtraukimas. Bendradarbiaujant su fondu „Timeout“⁴⁵ 2020 m. Vyriausybės ataskaitos apie ateitį rengimo metu buvo suorganizuota 50 piliečių diskusijų apie Suomijos ateitį. Keturios dviejų valandų trukmės piliečių grupės, sudarytos iš įvairių socialinių aplinkų atstovų, buvo pakviestos pasidalinti savo mintimis, viltimis ir svajonėmis apie ateitį. Po diskusijų vyriausybės kanceliarija išanalizavo jose išsakytas mintis, kad įvertintų, ar yra skirtumų tarp piliečių iškeltų ir ministerijose identifikuotų ateičiai aktualių temų ir kaip jas būtų galima suderinti. Rezultatai parodė, kad daugelis

⁴⁰ Tulevaisuusselonteon 1. Osa. *Strateginen toimintaympäristöanalyysi sekä skenaarioita vuoteen 2045*: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/166464/VN_2025_82.pdf

⁴¹ The ministries' joint foresight activities: <https://valtioneuvosto.fi/en/foresight-activities-and-work-on-the-future/ministries-joint-foresight-activities>

⁴² OECD. *Anticipatory Innovation Governance Model in Finland: Towards a New Way of Governing*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2022: <https://doi.org/10.1787/a31e7a9a-en>

⁴³ National Foresight Network: <https://valtioneuvosto.fi/en/foresight-activities-and-work-on-the-future/national-foresight-network>

⁴⁴ EU-wide Foresight Network: <https://valtioneuvosto.fi/en/foresight-activities-and-work-on-the-future/eu-wide-foresight-network>

⁴⁵ Timeout Foundation: <https://www.timeoutdialogue.fi/timeout-foundation/>

piliečių įžvalgų buvo praleistos ministerijų problemų identifikavimo etape ir kad piliečių įtraukimas turi didelę pridėtinę vertę rengiant tokio pobūdžio dokumentą⁴⁶.

Tolimesni Vyriausybės ataskaitos apie ateitį įgyvendinimo žingsniai. Eduskuntos Ateities komitetas, atsakydamas į Vyriausybės ataskaitą apie ateitį, parengia savo ateities ataskaitą. Toks politinis dialogas yra galimybė Suomijos vyriausybei ir parlamentui užčiuopti svarbias politines temas itin ankstyvame jų svarstymo etape⁴⁷. Šios ataskaitos skatina nacionalinę ateities ekosistemą ir jos įžvalgų naudojimą politiniame procese, numatomąjį valdymą integruoja į pagrindines vyriausybės funkcijas. Vyriausybė privalo pateikti ataskaitą apie Eduskuntos pastabų įgyvendinimą, užtikrindama nuoseklumą ir skatindama ilgalaikę į ateitį orientuotos politikos plėtrą⁴⁸.

Škotija

Škotijos ateities vizija. Ilgalaikei Škotijos nacionalinei kryptčiai plėtoti daugiausia pasitelkiama **Nacionalinė veiklos rezultatų programa** (angl. *National Performance Framework*, NPF), kuri pirmą kartą pristatyta 2007 m., o 2015 m. įteisinta Bendruomenės įgalinimo įstatymu (*Community Empowerment Act*)⁴⁹. NPF yra nuolat peržiūrimos ir tobulinamos Škotijos gerovės gairės, kuriose išdėstyta kolektyvinė nacionalinės gerovės vizija, apimanti 13 (anksčiau buvo 11) Nacionalinių siekinių. Jais vadovaujamasi formuojant ir vykdant ekonominę, socialinę bei aplinkosauginę politiką.

Remiantis NPF, dėmesys sutelkiamas ne į tradicinius ekonominius rodiklius (BVP ar panašiai), o į reikalavimų, kylančių pagal platesnę sėkmės apibrėžtį, įgyvendinimą. Norima „kurti sėkmingesnę šalį, kurioje visi Škotijos gyventojai, didinami gerovė ir užtikrinami tvarų bei įtraukų ekonomikos augimą, turėtų sąlygas klestėti“⁵⁰.

Po to, kai įvardijamas šis visa apimantis ir nacionalinę kryptį nustatantis tikslas, pateikiamos ir jį remti turinčios vertybės: geranoriškumas, orumas, atjauta, pagarba teisės viršenybei ir skaidrumas. Šiais principais savo veikloje turi vadovautis vyriausybė. Toliau programoje nurodomi jau minėti 13 Nacionalinių siekinių, kuriais apibūdinama, ką būtent vyriausybė norėtų pasiekti. Prie kiekvieno Nacionalinio siekinio pridedami lydimieji dokumentai, kuriuose paaiškinama, kokia yra siekinio aprėptis ir kaip jis prisideda prie Tikslų ir bendros gerovės⁵¹. Galiausiai išvardijamas 81 nacionalinis rodiklis, skirtas Škotijos pažangai, padarytai įgyvendinant Nacionalinius siekinius, išmatuoti ir stebėti.

Vizijos operacionalizacija vykdoma pagal teisinius reikalavimus, nustatytus Bendruomenės įgalinimo įstatyme. Jame nurodoma, kad viešosios įstaigos, vykdydamos joms pavestas funkcijas, „atsižvelgia“ į Nacionalinius siekinius. Svarbu paminėti ir tai, kad NPF, be kita ko, yra ir vietinis

⁴⁶ OECD. *Anticipatory Innovation Governance Model in Finland: Towards a New Way of Governing*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2022, p. 100.

⁴⁷ Eduskunta Committee for the Future:

<https://www.parliament.fi/EN/valiokunnat/tulevaisuusvaliokunta/Pages/default.aspx>

⁴⁸ OECD. *Anticipatory Innovation Governance Model in Finland: Towards a New Way of Governing*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2022: <https://doi.org/10.1787/a31e7a9a-en>

⁴⁹ *National Performance Framework: Community Empowerment (Scotland) Act 2015: update and findings report*. 2025-03-31:

<https://www.gov.scot/publications/community-empowerment-scotland-act-2015-update-findings-report/pages/8/>

National Performance Framework: Ambitions into Action. 2022-04-22:

<https://yourviews.parliament.scot/finance/national-performance-framework-22/>

⁵⁰ OECD. *Scotland's National Performance Framework and efforts to build a Wellbeing Economy*. 2023-11-20:

https://www.oecd.org/en/publications/well-being-knowledge-exchange-platform-kep_93d45d63-en/scotland-s-national-performance-framework-and-efforts-to-build-a-wellbeing-economy_b58ad8e5-en.html

Open Government action plan 2021 to 2025: commitment 5 – participation milestone progress. 2025-03-26:

<https://www.gov.scot/publications/open-government-participation-commitment-milestone-progress/pages/national-performance-framework/>

⁵¹ Škotijos vyriausybė išpareigojo parengti išplėstines konkrečių siekinių apibrėžtis, kad padėtų visuomeninėms organizacijoms ir kontrolės institucijoms suprasti, kaip tarpvyriausybinių sprendimų padeda siekti rezultatų.

Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi tikslų atitikmuo – NPF juos perkelia į vietinį lygmenį ir pritaiko juos prie Škotijos konteksto.

Pagrindiniai rengimo procese dalyvaujantys subjektai. Vystydama ir operacionalizuodama NPF, Škotija taiko daugiašalę suinteresuotųjų šalių dalyvavimo prieigą. Škotijos vyriausybė vadovauja visam procesui, tačiau su juo susiję konsultavimosi reikalavimai apima ir bendradarbiavimą su Škotijos parlamentu. Negana to, tuomet, kai ateina laikas peržiūrėti atitinkamus dokumentus, speciali NPF Ekspertų patariamoji grupė teikia grįžtamąjį ryšį ir patarimus viso peržiūros proceso metu⁵².

Remiantis Bendruomenių įgalinimo įstatymu, Škotijos ministrai privalo kas 5 metus konsultuotis su Škotijos gyventojais dėl Nacionalinių siekinių atnaujinimo. 2023 m. vykusios tokio pobūdžio peržiūros metu vyriausybė surengė 9 savaites trukusias viešas konsultacijas, per kurias buvo gauti 265 atsakymai iš pilietinės visuomenės atstovų (29 proc.), privataus (30 proc.), nevyriausybinių (28 proc.) ir viešojo sektorių dalyvių (13 proc.)⁵³.

Svarbi proceso dalis – bendruomeninio planavimo partnerystės, kurios jungia įvairias viešąsias įstaigas bei vietos agentūras ir visų etapų metu privalo įtraukti bendruomenines organizacijas. Be to, Škotijos lyderių forumas suburia viešojo ir kitų sektorių vyresnius vadovus, kurie sprendžia įgyvendinimo klausimus⁵⁴.

Per didelės administracinės naštos vengimas. Škotija susiduria su nemenkais sunkumais siekdama išvengti administracinės naštos, o dabartinė situacija apibūdinama kaip „įgyvendinimo atotrūkis“ tarp politikos užmojų ir jų realizavimo⁵⁵. Šią problemą bandoma spręsti keliais mechanizmais:

- lankstūs pareiginiai reikalavimai: nepateikiant to kaip nelanksčių privalomų nurodymų, Bendruomenių įgalinimo įstatyme reikalaujama, kad viešosios įstaigos „atsižvelgtų“ į Nacionalinius siekinius, taip suteikiant organizacijoms tam tikrą laisvę pasirinkti, kaip prisidėti prie šių siekinių⁵⁶;
- dubliavimo vengimas: NPF yra sukurta kaip vieninga jungianti bazė ar sistema, kuria gali remtis viešosios įstaigos – taip siūloma alternatyva situacijai, kai kiekvienas subjektas kuria atskiras veiklos rezultatų sistemas. Visgi Škotijos auditas pažymėjo, kad vis tiek „yra rizika, jog papildomų struktūrų ir pareigų įdiegimas sukurs ir papildomą biurokratinę naštą, tuo pat

⁵² *Open Government action plan 2021 to 2025: commitment 5 – participation milestone progress.*

Evaluating Change: Key Themes in Scotland's Proposed National Outcomes. 2024: <https://spice-spotlight.scot/2024/11/21/evaluating-change-key-themes-in-scotlands-proposed-national-outcomes/>

⁵³ *Scotland's National Strategy for Economic Transformation: stakeholder engagement analysis.* 2022-03-01:

<https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-strategy-economic-transformation-stakeholder-engagement-analysis/>

Review of National Outcomes: call for evidence. 2023-06-12: <https://consult.gov.scot/national-performance-framework-unit/call-for-evidence/>

OECD. *Scotland's National Performance Framework and efforts to build a Wellbeing Economy.* 2023-11-20

⁵⁴ *The Community Empowerment (Scotland) Act 2015.* 2025-04-22: <https://www.communityscot.org.uk/content/the-community-empowerment-scotland-act-2015>

More about Community Empowerment (Scotland) Act 2015: <https://www.scdc.org.uk/hub/community-empowerment-act/more>

Leadership, Collective Responsibility and Delivering the National Outcomes: Improving accountability and incentives to deliver the National Performance Framework outcomes and live the values. 2022-03:

<https://scottishleadersforum.org/wp-content/uploads/2022/03/leadership-collective-responsibility-and-delivering-the-national-outcomes.pdf>

Review of National Outcomes 2023 - SCVO response to call for evidence. 2023-06-12:

<https://scvo.scot/p/60157/2023/06/12/review-of-national-outcomes-2023-scvo-response-to-call-for-evidence>

⁵⁵ *Audit Scotland. National Performance Framework: Inquiry into proposed National Outcomes (Audit Scotland, Accounts Commission and Auditor General response).* 2024, p. 1, 6–7:

https://audit.scot/uploads/docs/report/2024/nr_240801_proposed_national_outcomes.pdf

French Max. *How a strengthened National Performance Framework can drive effective government in Scotland.*

Dunfermline: Carnegie UK, 2024-08, p. 3–6: <https://carnegieuk.org/wp-content/uploads/2024/10/How-a-strengthened-NPF-can-drive-effective-government-in-Scotland-2.pdf>

⁵⁶ OECD. *Scotland's National Performance Framework and efforts to build a Wellbeing Economy.* 2023-11-20

metu nesumažindamas jokių esamų įpareigojimų, kurie jau yra nustatyti viešosioms įstaigoms⁵⁷;

- brandumu pagrįsta prieiga: Škotijos lyderių forumas sukūrė brandos matricą, kuri įgalina organizacijas vertinti dabartinį savo integracijos su NPF lygį ir laipsniškai siekti pažangos. Taip išvengiama įtampos, kylančios tuomet, kai būtina iš karto pradėti laikytis visų reikalavimų net nežinant savo padėties ir net nesuprantant, kaip ją tinkamai įvertinti. Pripažįstama, kad „skirtingos organizacijos veikia skirtingomis aplinkybėmis, susiduria su skirtingais iššūkiais ir apribojimais“⁵⁸.

Lankstumo ir įtraukties užtikrinimas. Aiškiai pripažįstama, kad viešosios įstaigos turi skirtingus pajėgumus ir veikia nevienodomis aplinkybėmis⁵⁹. Organizacijos gali pademonstruoti savo indėlį į rezultatus tais būdais, kurie atitinka jų konkrečias funkcijas, tad neprivalo vadovautis vienodomis procedūromis.

Škotijos vyriausybė pabrėžia, kad „NPF yra visos Škotijos programa“, reikalaujanti bendrų vietos bei nacionalinės valdžios, nevyriausybinių sektoriaus ir verslo veiksmų⁶⁰. Tokiu būdu jos įgyvendinimas pateikiamas kaip visiems naudinga partnerystė, o ne iš viršaus nuleistas įgaliojimas.

Įstatymu įtvirtintas reikalavimas, kad kas 5 metus būtų vykdoma NPF peržiūra, užtikrina, kad sistema išliktų aktuali atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes. Pavyzdžiui, 2023 m. peržiūroje buvo pridėti nauji Nacionaliniai siekiniai, susiję su priežiūra ir rūpyba, klimato kaita bei ap(si)rūpinimu būstu⁶¹.

NPF skatina teikti prašymus dėl dalyvavimo – tai mechanizmas, leidžiantis bendruomenių institucijoms inicijuoti oficialias diskusijas su viešosiomis įstaigomis dėl rezultatų gerinimo vietos lygmeniu. Bendruomenių planavimo partnerystės privalo visų etapų metu įtraukti bendruomenių organizacijas ir parengti vietovės planus nepalankioje padėtyje esančioms arba su tam tikrais neigiamais veiksniais susiduriančioms vietovėms⁶².

Velsas

Velso ateities vizija⁶³ formuluojama 2015 m. **Ateities kartų gerovės įstatyme**⁶⁴. Šis įstatymas valstybinius subjektus teisiškai įpareigoja įgyvendinti tvaraus vystymosi principus ir imtis veiksmų, kad būtų pasiekti septyni ateities kartų gerovės tikslai:

1. Klestintis Velsas – šalis, kurioje žmonės gali panaudoti savo įgūdžius, kad gautų darbą ir pasinaudotų novatoriškos ekonomikos galimybėmis;
2. Atsparus Velsas – visuomenė, kuri geba prisitaikyti ir keistis, ypač susidūrusi su aplinkos ir klimato krizėmis;

⁵⁷ Audit Scotland. *National Performance Framework: Inquiry into proposed National Outcomes* (Audit Scotland, Accounts Commission and Auditor General response). 2024, p.

⁵⁸ *Leadership, Collective Responsibility and Delivering the National Outcomes: Improving accountability and incentives to deliver the National Performance Framework outcomes and live the values*. 2022-03, p. 8

⁵⁹ *Ten pat*.

⁶⁰ Forbes Kate ir Fhoirbheis Ceit. *Scottish Government Response to the Health, Social Care and Sport Committee Report on the National Performance Framework: Proposed National Outcomes*. 2025-01-14, p. 4:

<https://www.parliament.scot/~media/files/committees/health-social-care-and-sport-committee/correspondence/2025/national-performance-framework-proposed-national-outcomes-correspondence.pdf>

⁶¹ *National Performance Framework – Inquiry into proposed National Outcomes*. 2024-10-08, p. 2: <https://www.parliament.scot/~media/committ/9005/Paper-2--Proposed-National-Outcomes--Note-by-the-Clerk>

Evolving Goals: Insights into the National Performance Framework Review. 2024-05-02: <https://spice-spotlight.scot/2024/05/02/evolving-goals-insights-into-the-national-performance-framework-review/>

Review of National Outcomes: call for evidence: <https://consult.gov.scot/national-performance-framework-unit/call-for-evidence/>

⁶² *The Community Empowerment (Scotland) Act 2015*. 2025-04-22
More about Community Empowerment (Scotland) Act 2015

⁶³ *Written Statement – The Future Generations Bill – the Wales we Want by 2050*, 2014: <https://www.gov.wales/written-statement-future-generations-bill-wales-we-want-2050>

⁶⁴ *Well-being of Future Generations (Wales) Act, 2015*: <https://www.legislation.gov.uk/anaw/2015/2/contents>

3. Sveikesnis Velsas – žmonės, kurie džiaugiasi fizine ir psichine gerove, rinkdamiesi sveiką gyvenimo būdą;
4. Lygesnis Velsas – visuomenė, kurioje kiekvienas gali realizuoti savo potencialą, nepriklausomai nuo savo kilmės;
5. Velsas, kuriame bendruomenės yra vieningos – patrauklios, gyvybingos, saugios ir gerai susietos bendruomenės visiems;
6. Gyvybinga kultūra ir klestinti valų kalba – visuomenė, aktyviai skatinanti ir sauganti savo unikalią kultūrą ir valų kalbą;
7. Pasauliniu mastu atsakingas Velsas – valų tauta, kuri, priimdama sprendimus dėl ateities, atsižvelgia į savo poveikį pasaulinei gerovei.

Įtraukimas. Šią Velso ateities viziją padėjo suformuoti vieša nacionalinė diskusija „Velsas, kokio norime“⁶⁵ (*The Wales We Want*), vykusi 2014–2015 m. Nacionalinės diskusijos metu surengta 20 pristatymo renginių, 3 atidarymo renginiai, paskelbti 150 nacionalinės valų diskusijos ambasadorių, suorganizuota daugiau nei 100 diskusijų visame Velse, kuriuose dalyvavo 6474 žmonės, surinkta beveik tūkstantis atsakymų į klausimus apie Velso ateitį vaizdo įrašų, atvirukų, piešinių, užpildytų klausimynų formatais. Kitos, iš pirminio vizijos dokumento kylančios sektorinės strategijos, taip pat rengiamos išsamiai konsultuojantis su visuomenės ir kitų suinteresuotųjų šalių atstovais⁶⁶.

Velso nacionalinės reikšmės strateginiai dokumentai. Velso ateities vizija operacionalizuojama per grupę nacionalinių strateginių dokumentų:

- „**Cymraeg 2050**“ (2017 m.) – strategija, skirta padidinti valų kalba kalbančių žmonių skaičių ir skatinti valų kalbos vartojimą bendruomenėse ir kasdieniame gyvenime;
- **strategija „Ateities Velsas“** (*Future Wales*), kitaip žinoma kaip „**Nacionalinis planas 2040**“, (2019 m.) yra nacionalinis Velso plėtros planas, kurio tikslas – kurti tarpusavyje susietas ir įtraukias vietas, formuoti Velsą kaip erdvę, kurioje žmonės galėtų gauti būstą, darbą ir paslaugas⁶⁷;
- 2021 m. patvirtintas strateginis planas „**Nulinės emisijos**“⁶⁸ (*Net Zero strategic plan*) – 54 iniciatyvos, kurios sudaro teisinį ir praktinį pagrindą Velsui siekti sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą iki nulio, siekiant stabdyti ekologinį nuosmukį ir kurti švarią, gamtai palankią ateitį;
- „**Dirbame kartu sveikesniam Velsui**“ (2023 m.) – ilgalaikė Velso sveikatos strategija 2023–2035 m.⁶⁹

Įgyvendinimas. Šiuos nacionalinius strateginius dokumentus detalizuoja veiksmų programos ar kitos, smulkesnės, „įgalinančios“ (*enabling*) sektorinės strategijos.

Strategiją „Cymraeg 2050“ lydi kasmet atnaujinamas veiksmų planas⁷⁰. 2006 m. Velso Vyriausybės įstatymo 78 straipsnis⁷¹ įpareigoja Velso vyriausybę kasmet atnaujinti ir paskelbti veiksmų planą, kuriame paaiškinama, kaip jie įgyvendins savo kalbos strategijoje numatytus tikslus kiekvienais finansiniais metais. Kadangi valų kalbos plėtros strategijos įgyvendinimas glaudžiai susijęs su kultūros, švietimo, mokslinių tyrimų, socialinės apsaugos, sveikatos ir kitomis sritimis,

⁶⁵ *The Wales We Want, a National Conversation*: <https://cynnalwales.com/the-wales-we-want-national-conversation/>

⁶⁶ *National Development Framework Engagement Plan*, 2020: https://www.gov.wales/sites/default/files/publications/2020-02/national-development-framework-engagement-plan_1.pdf

⁶⁷ *Future Wales. The National Plan 2040*, 2021: <https://www.gov.wales/sites/default/files/publications/2021-02/future-wales-the-national-plan-2040.pdf>

⁶⁸ *Net Zero Strategic Plan*, 2022: <https://www.gov.wales/sites/default/files/publications/2022-12/welsh-government-net-zero-strategic-plan.pdf>

⁶⁹ Public Health Wales. *Working Together for a Healthier Wales. Our Long Term Strategy 2023–2035* (Detailed Document), 2023: <https://phw.nhs.wales/about-us/board-and-executive-team/board-papers/board-meetings/2022-2023/30-march-2023/board-papers-30-march-2023/411a-board-20230330-long-term-strategy-2023-2035-detailed-document/>

⁷⁰ *Cymraeg 2050: Welsh language strategy action plan 2025 to 2026*: <https://www.gov.wales/cymraeg-2050-welsh-language-strategy-action-plan-2025-2026-html>

⁷¹ *Government of Wales Act 2006*: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/32/section/78>

atsakomybės, susijusios su teisiniu, finansiniu ir praktiniu strategijos nuostatų įgyvendinimu padalinamos susijusioms ministerijoms ir jų kuruojamoms agentūroms bei kitoms institucijoms.

Strategijos „Ateities Velsas“ įgyvendinimas yra kolektyvinė atsakomybė, už kurią atsakinga Velso vyriausybė, vietos valdžios institucijos ir kitos viešojo sektoriaus institucijos, verslo atstovai, vystytojai ir žemės savininkai, nevyriausybinių sektoriaus ir suinteresuoti visuomenės atstovai⁷². Jos įgyvendinimą apibrėžia strategijos stebėsenos gairės (*Future Wales Monitoring Framework*), kuriose numatomas periodiškasis strategijos rezultatų peržiūrėjimas ir įvertinimas, taip pat apibrėžti strategijos tikslų indikatoriai. Išskiriami nacionalinės gerovės indikatoriai, su politikos įgyvendinimu susieti indikatoriai ir integruoto tvarumo vertinimo tikslai⁷³.

Strateginiame plane „Nulinės emisijos“ numatytas veiksmų planas su konkrečiais veiksmais, atsakomybe ir įgyvendinimo terminais. Už šio strateginio plano vykdymą atsakomybę prisiima Velso vyriausybės tarybos vykdomasis komitetas, paskirtas vyriausiasis vykduojantis direktorius yra atsakingas už nuolatinį strateginio plano plėtoją ir įgyvendinimą bei atsiskaito už įgyvendinimo rezultatus⁷⁴. 2021 m. patvirtintas strategijos įgyvendinimo biudžetas 2021–2025 m.⁷⁵ 2022 m. priimtas „Stipresnis, teisingesnis ir žalesnis Velsas: įsidarbinamumo ir įgūdžių planas“⁷⁶, o 2023 m. – „Stipresnis, teisingesnis ir žalesnis Velsas: „Nulinių emisijų“ įgūdžių veiksmų planas“⁷⁷.

Velso sveikatos strategijos „Dirbame kartu sveikesniam Velsui“ atveju ją „įgalina“ smulkesnės strategijos, skirtos atskirų sveikatos sektoriaus sričių raidos ir plėtros detalizavimui. Šios strategijos yra: personalo („žmonių“) strategija, skaitmenizacijos ir duomenų strategija, tyrimų ir vertinimo sveikatos srityje prioritetai, tarptautinės sveikatos strategija, išitraukimo metodika, elgesio mokslų taikymo strateginis planas, biudžeto strategija, dokumentas „Kokybė kaip organizacijos strategija“⁷⁸.

Parengė

Informacijos ir komunikacijos departamento

Tyrimų skyriaus

patarėja dr. Veronika Urbonaitė-Barkauskienė

tel. (0 5) 209 6180, el. p. veronika.urbonaite@lrs.lt

patarėjas dr. Juozapas Labokas

tel. (0 5) 209 6175, el. p. juozapas.labokas@lrs.lt

vyriausiasis specialistas Linas Šimašius

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

⁷² *Future Wales. The National Plan 2040*, 2021, p. 5.

⁷³ *Future Wales. The National Plan 2040. Monitoring and Review*, p. 15–40:

https://www.gov.wales/sites/default/files/publications/2021-02/future-wales-monitoring-and-review_1.pdf

⁷⁴ *Net Zero Strategic Plan*, 2022: <https://www.gov.wales/sites/default/files/publications/2022-12/welsh-government-net-zero-strategic-plan.pdf>

⁷⁵ *Net Zero Wales Carbon Budget 2 (2021-25)*: <https://www.gov.wales/sites/default/files/publications/2021-10/net-zero-wales-carbon-budget-2-2021-25.pdf>

⁷⁶ *Stronger, Fairer, Greener Wales. A Plan for Employability and Skills*:

<https://www.gov.wales/sites/default/files/publications/2022-05/stronger-fairer-greener-wales-plan-employability-and-skills0.pdf>

⁷⁷ *Stronger, Fairer, Greener Wales: Net Zero Skills Action Plan*:

<https://www.gov.wales/sites/default/files/publications/2023-02/net-zero-skills-action-plan.pdf>

⁷⁸ *Public Health Wales. Working Together for a Healthier Wales. Our Long Term Strategy 2023–2035 (Detailed Document)*, 2023: <https://phw.nhs.wales/about-us/board-and-executive-team/board-papers/board-meetings/2022-2023/30-march-2023/board-papers-30-march-2023/411a-board-20230330-long-term-strategy-2023-2035-detailed-document/>

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

© Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija, 2025