

LIETUVOS RESPUBLIKOS SEIMO
ATEITIES KOMITETO
PRANEŠIMAS
SVARBIAUSIAIS VALSTYBĖS
IR VISUOMENĖS GYVENIMO
KLAUSIMAIS

REPORT
OF THE COMMITTEE FOR
THE FUTURE OF THE SEIMAS
OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA
ON CHALLENGES TO
FORESIGHT IN LITHUANIA



LIETUVOS RESPUBLIKOS
SEIMAS

TURINYS | CONTENTS

ĮŽANGA | ATEITĮ

INTRODUCTION TO THE FUTURE

Prof. Raimundas Lopata

3-4

AR ĮMANOMA LIETUVAI

PROJEKTUOTI SAVO ATEITĮ?

3

IS IT POSSIBLE FOR LITHUANIA TO PROJECT ITS OWN FUTURE?

7

Prof. Raimundas Lopata

Lietuvos Respublikos Seimo Ateities komiteto
pirmininkas | Chair of the Committee for
the Future Seimas of the Republic of Lithuania

LIETUVOS RESPUBLIKOS SEIMO ATEITIES KOMITETAS PRANEŠIMAS LIETUVOS ATEITIES PROJEKTAVIMO IŠŠŪKIAI

12

SEIMAS OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA COMMITTEE FOR THE FUTURE REPORT ON CHALLENGES TO FORESIGHT IN LITHUANIA

18

BENDRADARBIAUJANT SU VYRIAUSYBĖS STRATEGINĖS ANALIZĖS CENTRU IN COLLABORATION WITH THE GOVERNMENT STRATEGIC ANALYSIS CENTER

Dr. Giedrius Viliūnas, STRATA direktorius

27-28

Priedas

LIETUVOS RESPUBLIKOS ATEITIES PROJEKTAVIMO IŠŠŪKIAI. STRATA 2021

29

LIETUVOS RESPUBLIKOS SEIMO STATUTO 58¹ STRAIPSNIS | ARTICLE 58¹ OF THE STATUTE OF THE SEIMAS

54-55

KOMITETO NARIAI | MEMBERS OF THE COMMITTEE

56

Nuotraukos: O. Posaškovos, Dž. G. Barysaitės,
A. Ufartas / DELFI, HERO_Technology,
www.pexels.com – J. M. Cameron, @pixabay,
www.tehrantimes.com/news/434028, @nohk

Parengė: Lietuvos Respublikos Seimo
Ateities komiteto biuras, 2021

Maketavo: Vidas Čerkauskas

Išleido: Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija, 2021



2020 m. gruodžio 8 d. Lietuvos Respublikos Seimas beveik vienbalsiai priėmė Seimo statuto pataisas, kuriomis reglamentuotas naujo – Ateities komiteto sukūrimas. Pagal Seimo statuto 58¹ straipsnyje numatytas veiklos kryptis Ateities komitetas yra įpareigotas priimti politinius sprendimus, kai jie susiję su:

- 1) visuomenės ir valstybės ateities raida ir jos modeliavimu,
- 2) inovacijomis ir technologine pažanga,
- 3) emigracijos, migracijos ir demografiniais procesais,
- 4) valstybės valdymo sistemos ir valdysenos modernizavimu.

Naujausiam Seimo komitetui teisėkūra pati savaime nėra rezultatas, todėl komitetas turi tarsi „supinti“ ateities vizijas ir jų modelius su strateginiu valdymu ir teisėkūra, kartu siekiant politikos tikslų ir krypčių sinergijos bei kompromisų panoramos.

2020 metų paskutinėmis dienomis Seimo Ateities komitetas, nuotoliniu būdu susirinkęs į pirmąjį posėdį, vienbalsiai išrinko komiteto pirmininką – prof. Raimundą Lopatą. Taigi, Ateities komitetui oficialiai gavus įgaliojimus, prasidėjo nepertraukiama ir itin aktyvi bendraveika.

2021 m. Seimo pavasario ir rudens sesijų metu posėdžiaudamas ir inicijuodamas grynąjį parlamentarizmą, t. y. kviesdamas atitinkamų sričių ekspertus ir analitikus, komitetas susipažino su įvairiomis šalies probleminėmis sritimis. Taip pat visus metus šalies ateities projektavimo iššūkius analizavo ir ekosistemos kontūrus bei trajektorijas brėžė Seimo Ateities komiteto organizuojamų neformalaus Ateities forumo „Intelektualinis Lietuvos savarankiškumas“ prelegentai.

Sutelkti akademinės bendruomenės, verslo, nevyriausybinių organizacijų atstovai, žinomi visuomenės veikėjai ir įvairių sričių ekspertai bei analitikai savo įžvalgomis paskatino ieškoti būdų ir galimybių šalies tvaresnei ateičiai kurti. 2021 m. birželio 30 d. Seimo salėje Ateities komiteto pirmininkas perskaitė pranešimą „Lietuvos ateities projektavimo iššūkiai“, kuriame diagnozuotos problemos ir suformuluoti pasiūlymai, – tai bene pirmas toks įvykis Lietuvos parlamentarizmo istorijoje.

Pirmoji šio, Ateities komiteto pradedamo leisti, periodinio leidinio, kurį sudaro trys skyriai (įžanga, pranešimas ir Vyriausybės strateginės analizės centro analitinis tyrimas), dalis skirta būtent jam.

Su įsipareigojimu nesustoti dalytis įžvalgomis apie valstybės ateitį bei atskirų jos sričių raidos perspektyvas,



Nuoširdžiai,

Prof. Raimundas Lopata

INTRODUCTION

TO THE FUTURE

On 8 December 2020, the Seimas of the Republic of Lithuania almost unanimously adopted amendments to the Statute of the Seimas with a view to establishing the new Committee for the Future. In accordance with the lines of activity provided for in Article 58¹ of the Statute of the Seimas, the Committee for the Future is obliged to take political decisions in relation to:

- 1) the future development of society and development models of the State;
- 2) innovation and technological progress;
- 3) emigration, migration and demographic processes;
- 4) modernisation of the state administration system and governance.

For the most recently established Committee of the Seimas, legislation is not just a result in itself, therefore, the Committee has to “combine” future visions and their models with strategic management and legislation, while seeking a panorama of synergies and trade-offs between policy objectives and directions.

On the last days of 2020, the Committee for the Future gathered remotely for its first meeting and unanimously elected Prof. Raimundas Lopata as Committee Chair. As a result, the Committee for the Future formally received its mandate, which led to a continuous and very active joint interaction.

During the spring and autumn sessions of the Seimas in 2021, the Committee, while holding its meetings and initiating pure parliamentarianism, i.e. inviting experts and analysts from relevant fields, took note of various problem areas in the country. In addition, throughout the year, the foresight challenges were analysed and the ecosystem contours and trajectories were developed by the lecturers of the Informal Future Forum *Intellectual Autonomy of Lithuania* organised by the Committee for the Future.

Representatives of academia, business, non-governmental organisations, well-known public figures, experts and analysts from a wide range of backgrounds have encouraged to look for ways and opportunities to create a more sustainable future in the country. On 30 June 2021, in an event held at the Seimas, the Chair of the Committee for the Future made a presentation entitled *The Challenges of Lithuania's Future Design*, which diagnosed problems and formulated relevant proposals. It is perhaps the first event of this kind in the history of Lithuanian parliamentarianism.

The current periodical launched by the Committee for the Future consists of three chapters (introduction, report and analytical study by the Government Centre for Strategic Analysis), the first part being specifically devoted to the above event.

With a commitment to keep sharing insights into the future of the state and the prospects for the development of its individual areas,

Yours sincerely,

Prof. Raimundas Lopata

AR ĮMANOMA LIETUVAI PROJEKTUOTI SAVO ATEITĮ?

Prof. Raimundas Lopata

LIETUVOS RESPUBLIKOS SEIMO
ATEITIES KOMITETO PIRMININKAS



Kartą šioje salėje jau buvo prisimintas romanas „Alisa Stebuklų šalyje“. Šiame non-senso literatūros kūrinyje aptiktumėme ir tokį fragmentą:

„– O mes praeityje ar ateityje? – paklausė Alisa.
– Mes duobėje, – atsakė Triušis.“

Ar įmanoma iš duobės matyti savo ateitį, ją prognozuoti ir projektuoti? Trumpas atsakymas būtų – galima bandyti nuspėti, tuo pačiu žinant, kad spėjimas nebus teisingas. Tačiau pats spėjimo numatymo procesas turi savo prasmę, nes išvydę kad klydome, būsimė labiau išmintingesni bei pasiruošę spėti naują ateitį.

Žinoma, bus prieštaraujančių, kurie aiškins, kad ir duobėje sėdint galima numatyti ateitį per praeitį ir savo bei pasaulio istoriją. Tačiau atidžiau pažiūrėję išvysime, kad istorijoje nėra jokių dėsnų, istorija nesivysto nei linijiniu, nei spiralės, nei kitokiais būdais. Ir todėl istorija neturi jokių pamatų dabarčiai ir ateičiai, išskyrus tuos, kuriuos mes patys norime matyti. Tai reiškia, kad istorija negali padėti mums įžvelgti ateities ir todėl ateitis – sunkiai prognozuojama.

Lietuvos, kaip ir kitų valstybių, raidoje aptiktumėme kelis konkuruojančius, dažnai prieštaraujančius ir vienas kitą papildančius vyksmus: politinį ir biurokratinį.

Politinis procesas turi savo vidinę logiką. Jis dažnai paremtas ne išsamia informacija, bet politinių idėjų bei ideologijų varžytuvėmis ir iš esmės yra naujų principų generatorius. Politinis procesas kas ketverius metus turėtų būti tam tikra prasme revoliucinis, keičiantis prioritetus,

prie kurių reikia prisitaikyti biurokratijai. Todėl politinio proceso ilguoju laikotarpiu neįmanoma prognozuoti, nes neįmanoma prognozuoti ilgalaikę prasmę rinkimų rezultatų.

Ilgiausia numatoma perspektyva – viena-dvi kadencijos. Tačiau tikrovė, bent jau Lietuvoje, yra tokia, kad politinis procesas neretai praranda ir principus, ir idėjas. Todėl biurokratija ar vadinamasis ekspertinis valdymas iš tikrųjų turi didelę įtaką nustatydamas politinio proceso programą.

Be to, tokios nedidelės valstybės kaip Lietuva yra labai priklausomos ir nuo Briuselio sprendimų. Sunku nesutikti su prof. Antanu Kulakausku, teigiančiu, kad mes turime problemų su ats-tovaujama demokratija, nacionalinė valdžia atlieka iš esmės einamojo politinio proceso administratoriaus funkcijas, o tokiomis sąlygomis daugelio mūsų ilgalaikių strategijų reikšmė mažai kuo skiriasi nuo šakėmis ant vandens rašomų tekstų reikšmės.

Mes šiandien turime šūsnis įvairiausių strategijų, neretai viena kitai prieštaraujančių, kurias mažai kas perskaito iki galo. Praktiškai visa šiandieninė strateginio valdymo sistema nėra gyvy-binga ir orientuota į administracinių dokumentų kūrimą ir vidinę apyvartą.

Kalbėti apie Lietuvos ateitį galime keliais būdais. Tai priklauso nuo atsakymo į klausimą – kas yra valstybė? Ar mums valstybė yra valdžia? Ar mums valstybė yra žmonės?

Tie, kurie valstybę sieja su valdžia, projektuodami ateitį mato valdžios, biurokratijos veiksmus. Ir tas projektavimo procesas vyksta maždaug taip: parengiami ilgalaikiais vadinami stra-teginiai planai ir ministerijos vienaip ar kitaip turi įvertinti savo atitikimą tiems planams arba siūlyti alternatyvas. Ministerijos įsivaizduoja, kad tik jos valdo šalies atitinkamus sektorius ir tik jų sprendimai lems šalies ateitį. Ši paradigma vyrauja šalies strateginiame planavime ir valdyme. Galime sakyti, kad tai turi prasmės tiek, kiek biurokratija yra pajungiama kažkokiam bendram veikimui ir tik per strategijas biurokratija valdoma apskritai. Deja, tai yra tik maža ir nepagrindinė proceso, kurį vadiname Lietuvos ateities projektavimu, dalis.

Tiems, kurie valstybę sieja ne tik su valdžia, bet ir žmonėmis, kurie toje valstybėje gyvena, daugiau rūpi, kalbant apie ateitį, kaip labiau išlaisvinti žmonių iniciatyvą, padaryti piliečius vis mažiau priklausomus nuo valdžios sprendimų, padaryti piliečius valstybės savininkais.

Nežiūrint tai, kas yra pasakyta apie neprognozuojamą ilgalaikę prasmę ateitį, vis dėl to pats ateities projektavimo procesas, politikų ir biurokratijos mąstymas apie valstybės perspektyvas ir



principus yra reikšmingas ir svarbus. Tam tikra prasme šis procesas visus iš vykdytojų daro politikais ir priverčia mąstyti apie alternatyvas.

Iš esmės svarstymai apie Lietuvos ateitį yra nuolatinės diskusijos apie Lietuvą kaip Respubliką ir demokratiją, kurioje teisė ir Konstitucija yra aukščiau visko, o Respublika – kaip kuo platesnė savivalda ir pilietinė visuomenė. Tai svarstykime, ginkime ir įrašykime į strategijas principus (ne tik rodiklius), kurių negalime pažeisti politikams, biurokratijai ir visai valdžiai.

Neabejotinai yra sritys, kuriose dauguma žmonių norėtų pokyčių ir reformų, ir kuriose politikai, atliepiant į visuomenės poreikius, galėtų imtis lyderystės.

Seimo Ateities komitetas iš esmės būtų priemonė efektyvinant biurokratiją, turėtų imtis parlamentinės kontrolės svarbiausių Lietuvai ir būtinų jai reformų kryptį, kurios įsitenka ne tik į vienos kadencijos laikotarpį.

Žinoma, tai yra ne tik Ateities Komiteto reikalas. Tačiau mums turėtų rūpėti reformų tikslas. Ne rodikliai. Ar prognozuojama valstybės ateitis po reformų atitinka valstybės nacionalinius interesus? Ir kokios tos reformos?

Jei pradėtume nuo Respublikos – tai labai svarbia yra diskusijų ir susitarimo tradicija. Tam reikalinga kritinė masė intelektualų, kurie galėtų palaikyti diskusijas. O tokiai nedidelei šaliai, kaip Lietuva, tam, kad išlikti intelektualiai nepriklausoma, autonomiškai, gebančia palaikyti dialogą ne tik tarpusavyje, lietuviškame darželyje, bet ir Europoje, reikia investuoti į turimo intelekto puoselėjimą bei jo visuomeniškumą. Gal kai kam atrodo, kad diskusijos tėra tuščias plepėjimas, bet tos kalbos apie šalies dabartį ir ateitį nėra tuščios, nes valstybė, kuri nėra pajėgi kurti savo išminties nėra pajėgi išlikti dabartiniame pasaulyje.

Deja, Lietuva išgyvena intelektualinio savarankiškumo praradimo laikotarpį. Veikiama globalių politinių, socialinių, technologinių permainų Lietuva tapo paviršutiniško prisitaikymo prie išorinių aplinkybių šalimi, be autentiško intelektualų užsiangažavimo, be viešų intelektualų valstybės klausimų svarstymo. Viešųjų diskusijų erdvė ir minties savarankiškumą pakeitė intelektualinis konformizmas. Todėl būtina nedelsiant parengti „Intelektualinio Lietuvos savarankiškumo stiprinimo“ programą, jos įgyvendinimui skiriant reikiamas lėšas.

Lietuvos visuomenės viešasis gyvenimas taip pat tapo pernelyg suvalstybintas, biurokratizuotas ir technologizuotas. Nyksta piliečių tapatinimasis su politinės bendruomenės reikalais. Nors jie turi savo gyvenimo sampratą, tačiau praranda dalyvavimo patirtį. Mes vertybių bendrystės idėjos krizėje, t. y. tokioje visuomenėje, kuri neleidžia piliečiui jaustis dalimi kažko, kas supranta jo poreikius. Tokią būklę ir gali pakeisti ateities projektavimo procesas.

Šiandien turime kelias palankias aplinkybes, skatinančias kurti ir plėsti terpę galvojimui apie ateitį, įtraukiant ir politinį-visuomeninį, ir biurokratinį lygmenis.

Pirmoji – tai konferencija dėl Europos ateities.

Kokią Lietuvos Respubliką, kokią demokratiją turėsime būsimoje ES? Kokios ateities Europos mes, lietuviai, norime? Kokią Europos viziją patys galėtume siūlyti? Kokią sprendimų laisvę nacionalinės valstybės turi viršnacionalinės būties akivaizdoje? Diskusija – strategiškai ypatingai svarbi Lietuvai, kuri nevyksta. Nes realiai nėra kritinės masės žmonių, kurie galėtų diskutuoti ne tik savame darže.

Kai nėra rimtos politinės diskusijos – tai penas valdyti šalį biurokratijai. Paradoksaliai, dabartinės mūsų diskusijos, kas turi važiuoti į EVT ir kalbėti apie Lietuvos ir Europos interesus, bent šiek tiek suaktyvino svarstymus apie interesus. Ir jos parodė, kad mūsų diskusijos praranda esmę. O juk šios diskusijos prasmė – efektyvi Lietuvos užsienio politika, o ne apie tai, kas prieš kažkiek tai metų kažką neva perdarė ir kas šį klausimą iškėlė.



Kadangi prakalbome apie geopolitinius Lietuvos interesus, tai turi būti rimtas, o ne imitacinis apsisprendimas dėl labai svarbaus savo vaidmens ginant žmonių orumą ir teises kartu su ES ir JAV. Ir Vilniaus geopolitika yra esmingas mūsų valstybės ateities klausimas.

Suprantama, yra ir kitų sričių, kuriose apsisprendimas ateičiai bus lemtingas.

Švietimas, transportas ir energetika. Sukurti savo generavimo pajėgumus, maksimaliai žalius, išeiti iš Rusijai priklausomos energetinės salos statuso ir integruotis į Vakarų. Valstybės tarnybos. Skaitmenizacija ir kt. Tai šios valdžios kadencijoje išsprendžiami klausimai.

Mes turime mąstyti ateitį ne vien utopijomis, bet priimti strategijas prisimenant Respublikai ir demokratijai svarbias valdžios tarimosi su žmonėmis principus. Tik taip galime tikrinti pasirinkto kurso teisingumą – nuolatos jį koreguojant.

Beprasidedantis *Lietuvos pažangos strategijos-2050* rengimo procesas būtų dar viena palanki tam aplinkybė.

Vargu, ar ši strategija paaiškins „pažangumo“ sąvoką, atsakys, ką reiškia būti pažangiam pasaulyje, kuris nesiūlo jokio išganymo ar įvertins visas veikiančias ar dar net nematomas aplinkybes, kurios įtakos žmonių ir valstybių gyvenimus. Darbas, kurio baigiamasis rezultatas bus netikslus, todėl atrodytų beprasmis. Bet šiuo atveju rezultatas yra pats procesas, nesibaigiantis tik dokumento patvirtinimu. Jei nemėginsime svarstyti, kokias užsienio, švietimo, transporto ir kitas politikas turėsime, ar reformuosime reformas, ar turime kalbėti apie Lietuvos ateitį kaip žalią ir skaitmeninę ekonomiką, ar apie suverenitetą, demokratiją ir jos formas, piliečių ir Respublikos ateitį, taip ir nesužinosime, pasak Triušio, koks duobės gylis ir kaip lipti iš tos duobės.

IS IT POSSIBLE FOR LITHUANIA TO PROJECT ITS OWN FUTURE?

Prof. Raimundas Lopata

CHAIR OF THE COMMITTEE FOR
THE FUTURE SEIMAS OF THE REPUBLIC
OF LITHUANIA

The novel *Alice in Wonderland* has been previously mentioned in this hall. The piece of literary nonsense contains the following dialogue:

'Are we in the past or in the future?' Alice asked.

'We are in a rabbit hole,' the Rabbit replied.

Is it possible to see, foresee and project the future from a rabbit hole? A brief answer would be as follows: any such prediction may be attempted while with full knowledge that it will be incorrect. Any foresight process itself, however, is meaningful as it results in a newly gained awareness of past mistakes that makes us wiser and better prepared to foresee a new future.

Some will certainly disagree with this idea and go on to highlight that foresight, even from a rabbit hole, is made possible by falling back on past experience and national and global history. On closer inspection, however, we will ultimately see that there are no laws that govern history. Indeed, history does not develop in linear, spiral or any other ways. Therefore, history may serve as the foundation for neither the present nor the future. It simply serves as the foundation of whatever we choose to believe in. This leads to the conclusion that history cannot help in our foresight effort, which makes the future hard to predict.

The development of Lithuania, similarly to that of other countries, has been shaped by policy-making and bureaucracy as competing factors that often contradict and complement each other.

Policy-making follows its own intrinsic logic. Informed by competition among political ideas and ideologies rather than detailed information, policy-making essentially acts as a generator of new principles. In fact, policy-making should revolutionise our lives every four years to some extent, transforming the priorities to which the bureaucracy needs to adapt. Long-term predictions of policy-making are, therefore, made impossible by the futility of any effort to predict electoral outcomes in the long term.

Plausible future forecasting can span no more than one or two legislative terms at best. In practice, however, at least in Lithuania, underlying principles and ideological content is often lost in the political process. Therefore, bureaucracy, also referred to as management by experts, actually does have a significant influence on the programming of the political process.

Moreover, small countries like Lithuania are equally highly dependent on decisions made in Brussels. It is difficult to disagree with Prof. Antanas Kulakauskas, who claims that we have problems with representative democracy because the national government performs essentially administrative functions in political decision-making, and, in this context, the meaning of many of our long-term strategies is little different from those that are 'written in the sand.'

Today, we have a wide range of various often-conflicting strategies that few people in fact ever read to the end. Focused on administrative drafting intended for internal circulation, the currently employed strategic management system is unviable in practice.

There are several ways to talk about the future of Lithuania. It all depends on the answers we expect to hear to the questions of what the state is and whether the state means power or people for us.

The exercise of foresight by those, who associate the state with power, relies on the actions by the government and the bureaucracy. Such foresight process, therefore, begins with drawing up of long-term strategic plans; the ministries, consequently, have to assess, in one way or another, whether they are in line with those plans and propose alternatives respectively. The ministries tend to imagine that it is only them that are in charge of the relevant sectors and that it is only their decisions that will determine the future of the country. This paradigm dominates the country's strategic planning and governance. It does make sense but to the extent insofar the bureaucracy is involved in some kind of joint action and is governed only through strategies in general. Unfortunately, this represents only a very negligible and subsidiary part of the process we call foresight.

Those, who associate the state not only with power but also with people who live in the state, are more concerned, in terms of the future, with how to unleash a public initiative, to make citizens less and less dependent on the decisions of the government, and to enable citizens assume their ownership of the state.

Despite the previous arguments regarding the unpredictable nature of the long-term future, the very exercise of foresight and consideration, by policy-makers and administration, on state prospects and principles are important and meaningful. To a certain extent, this exercise acts to transform all administrators into politicians and makes them consider alternatives.

The debate on the future of Lithuania is in fact a continuous discussion about Lithuania as a Republic and a democracy, where the law and the Constitution come above everything else, and where the Republic guarantees the broadest possible self-governance and civil society. Let us therefore discuss and defend principles rather than mere indicators and define them in our strategies to ensure that the principles are not violated by politicians, the bureaucracy and the whole of government.

There are clearly areas where the majority of people would like to see change and reform, and where politicians could take the lead in responding to public demand.

The Seimas Committee for the Future could in fact be the tool for streamlining the bureaucracy, and should undertake parliamentary scrutiny of the most important and pressing reforms reaching far beyond a single parliamentary term.

Of course, this is not a matter to be addressed solely by the Committee for the Future. We should primarily be concerned about the purpose of reform rather than its indicators and answer the questions whether the projected post-reform future of the state is in the national interest and what those reforms will actually look like.

The tradition of debate and agreement has been very important for the Republic. It requires a critical mass of intellectuals who can maintain the debate. For a small country like Lithuania, to remain intellectually independent, autonomous, and capable of dialogue not only among ourselves within our own national borders, but also across Europe, we need to invest in fostering the available human intelligence and motivating pro-social attitudes. Some might argue that the debate is just idle talk, but the talk about the present and the future of the country is far from being idle, because a country that is incapable of developing its wisdom will be unable to survive in the modern world either.

Unfortunately, the Republic of Lithuania is going through a period of loss of its intellectual autonomy. Under the influence of global political, social and technological transformation, the country has resorted to superficial adaptation to external factors, leaving authentic intellectual engagement and public intellectual consideration of state matters aside. Public debate and autonomy of thought have given way to intellectual conformism. It is therefore critical to urgently draw up a programme for increasing Lithuania's intellectual autonomy and envisage the funding for its implementation.



Public life in Lithuania has become excessively state-dominated, bureaucratic and technologized. Citizens feel increasingly estranged from state affairs. Despite having their own perceptions of life, people lose out on the experience of participation. The very idea of shared values is in crisis, as we live in a society where citizens no longer feel part of a larger whole that understands their needs. This is exactly what foresight is in a position to change.

Today, there are several favourable factors that facilitate the creation and development of a context conducive to foresight and considerations on future at the level of both public-political and bureaucratic levels.

The first factor is the Conference on the Future of Europe.

What kind of democracy and what kind of Lithuania will we have in the future European Union? What kind of future Europe do we aspire to as Lithuanians? What vision could we offer for Europe? What extent of freedom in decision-making do nation states still have when faced by supranational factors? The debate, which holds particular strategic importance for Lithuania, is absent because in fact there is no critical mass of people capable of discussing matters outside their own borders.

The absence of a serious political debate leads directly to the rule of bureaucracy in the country. Paradoxically, our current debate on who should represent Lithuania in the European Council and talk about Lithuanian and European interests has at least to some extent activated the debate on the interests. It has shown that our debate is losing out on substance. After all, the point of this debate is an effective foreign policy for Lithuania, rather than who supposedly adopted the decision changing the pattern of representation some time ago and who reintroduced this matter into the debate.

Since I have brought up the issue of Lithuania's geopolitical interests, I think that assuming a very important role in defending the dignity and rights of the people together with the EU and the US must be a serious rather than simulated determination. The geopolitics of Vilnius is an essential matter for the future of our country.

Of course, there are other areas where deciding will be decisive for the future. This includes, among others, public service, digitalisation, education, and transport and energy, where we will have to develop our own greenest possible generation capacities so that Lithuania is no longer an energy island, which is dependent on Russian energy supply, and to integrate into Western systems. All of them are the matters to be addressed during this parliamentary term.

We need to think of the future not just in terms of utopias. What we also need is to adopt strategies bearing in mind the principle of government's public consultations, which holds great importance for both the Republic and democracy. Only by constantly adjusting can we test how correct our chosen course is.

The second favourable factor is the ongoing drafting of the State Progress Strategy *Lithuania 2050*.

The Strategy is unlikely to interpret the concept of progressiveness. Neither will it explain what it means to be progressive in a world offering no salvation, nor will it cover all the real or still hidden factors set to affect the future life of people and states. Destined to bring about inaccurate results, the drafting of the Strategy may seem a meaningless endeavour. However, the meaningful result, in this case, is the very drafting process, which boils down to more than a mere approval of the document. Unless we attempt considering the future of our foreign, education, transport and other policies; unless we question reforms of our reforms and consider the future of green and digital economy for Lithuania; unless we talk about sovereignty, democracy and its forms, and the future of the citizens and the country, we will never know, in the words of the Rabbit, how deep the rabbit hole is and how to get out of it.





LIETUVOS RESPUBLIKOS SEIMO ATEITIES KOMITETAS

PRANEŠIMAS LIETUVOS ATEITIES PROJEKTAVIMO IŠŠŪKIAI

2021-06-18 Nr. V-2021-5515
Vilnius

Vadovaudamiesi Lietuvos Respublikos Seimo statuto 57¹ straipsniu ir Lietuvos Respublikos Seimo 2021 m. kovo 23 d. nutarimu Nr. XIV-206 „Dėl Lietuvos Respublikos Seimo II (pavasario) sesijos darbų programos patvirtinimo“, teikiame pranešimą svarbiausiais valstybės ir visuomenės gyvenimo klausimais.

ARGUMENTAI, PAGRINDŽIANTYS KLAUSIMO AKTUALUMĄ

*„– O mes praeityje ar ateityje? – paklausė Alisa.
– Mes duobėje, – atsakė Triušis.“*

Ar įmanoma iš duobės matyti savo ateitį, ją prognozuoti ir projektuoti? Trumpas atsakymas būtų toks – galima bandyti nuspėti, tuo pačiu metu žinant, kad spėjimas nebus teisingas. Tačiau pats spėjimo numatymo procesas turi savo prasmę, nes suvokę, kad klydome, būsimie išmintingesni bei pasiruošę spėti naują ateitį.

Žinoma, bus prieštaraujančių, kurie aiškins, kad ir duobėje sėdint galima numatyti ateitį atsižvelgus į praeitį ir savo bei pasaulio istoriją. Tačiau atidžiau patyrinę pastebėsime, kad istorijoje nėra jokių dėsnių, istorija nesivysto nei linijiniu, nei spiralės, nei kitokiais būdais. Ir todėl istorija nėra nei dabarties, nei ateities pamatas, išskyrus tuos, kuriuos mes patys norime matyti. Tai reiškia, kad istorija negali padėti mums įžvelgti ateities, ir todėl ateitis – sunkiai prognozuojama. Tai yra ir žiauri tiesa, ir tikrovė, nors, suprantama, kai kurie istorikai ir futurologai su tuo nenorės sutikti.

Lietuvos, kaip ir kitų valstybių, raidoje aptiktume kelis konkuruojančius, dažnai prieštaraujančius ir vienas kitą papildančius vyksmus: politinį ir biurokratinį.

Politinis procesas turi savo vidinę logiką. Jis dažnai paremtas ne išsamia informacija, bet politinių idėjų bei ideologijų varžytuvėmis ir iš esmės yra naujų principų generatorius. Politinis procesas kas ketverius metus turėtų būti tam tikra prasme revoliucinis, keičiantis prioritetus, prie kurių reikia prisitaikyti biurokratijai. Todėl politinio proceso ilguoju laikotarpiu neįmanoma prognozuoti, nes ilgalaikės perspektyvos požiūriu neįmanoma prognozuoti rinkimų rezultatų.

Ilgiausia numatoma perspektyva – viena dvi kadencijos. Tačiau tikrovė, bent jau Lietuvoje, yra tokia, kad politinis procesas dažnai praranda ir principus, ir idėjas. Todėl biurokratija ar vadinamasis ekspertinis valdymas iš tikrųjų turi didelę įtaką nustatydamas politinio proceso programą.

Be to, tokios nedidelės valstybės kaip Lietuva yra labai priklausomos ir nuo Briuselio sprendimų. Sunku nesutikti su prof. Antanu Kulakausku, teigiančiu, kad mes turime problemų su atstovaujama demokratija, nacionalinė valdžia atlieka iš esmės einamojo politinio proceso administratoriaus funkcijas, o tokiomis sąlygomis daugelio mūsų ilgalaikių strategijų reikšmė mažai kuo skiriasi „nuo šakėmis ant vandens rašomų tekstų reikšmės“.

Mes šiandien turime šūsnis įvairiausių strategijų, neretai viena kitai prieštaraujančių, kurias mažai kas skaito iki galo. Praktiškai visa šiandieninė strateginio valdymo sistema nėra gyvybinga ir orientuota į administracinių dokumentų kūrimą ir vidinę apyvartą.

Nepaisant to, kas šiame pranešime jau pasakyta apie ilgalaikės perspektyvos požiūriu neprognozuojamą ateitį, vis dėl to pats ateities projektavimo procesas, politikų ir biurokratijos mąstymas apie valstybės perspektyvas ir principus yra reikšmingas ir svarbus. Tam tikra prasme šis procesas visus iš vykdytojų daro politikais ir priverčia mąstyti apie alternatyvas.

Tokiam procesui būtina daug kas, bet ypač – intelektualinė terpė. Deja, Lietuvos Respublika išgyvena intelektualinio savarankiškumo praradimo laikotarpį. Veikiama globalių politinių, socialinių, technologinių permainų, Lietuva tapo paviršutiniško prisitaikymo prie išorinių aplinkybių šalimi, be autentiško intelektualų užsiangažavimo, be viešų intelektualių valstybės klausimų svarstymo. Nyksta viešųjų diskusijų erdvė, naujų idėjų generavimas ir minties savarankiškumas. Juos pakeitė intelektualinis konformizmas. Todėl būtina nedelsiant parengti „Intelektualinio Lietuvos savarankiškumo stiprinimo“ programą, jai įgyvendinti skiriant reikiamas lėšas.

Lietuvos visuomenės viešasis gyvenimas taip pat tapo pernelyg suvalstybintas, biurokratuotas ir technologizuotas. Nyksta piliečių tapatinimasis su politinės bendruomenės reikalais. Nors jie turi savo gyvenimo sampratą, tačiau praranda dalyvavimo patirtį. Mes patiriame vertybių bendrystės idėjos krizę, t. y. gyvename tokioje visuomenėje, kuri neleidžia piliečiui jaustis dalimi kažko, kas supranta jo poreikius. Tokią būklę ir gali pakeisti ateities projektavimo procesas.

Šiandien turime kelias palankias aplinkybes, skatinančias kurti ir plėsti terpę galvojimui apie ateitį ir jos projektavimui, įtraukiant ir politinį visuomeninį, ir biurokratinį lygmenis.

Pirmoji aplinkybė – tai Konferencija dėl Europos ateities.

Kokią Lietuvos Respubliką, kokią demokratiją turėsime būsimoje Europos Sąjungoje? Kokios ateities Europos mes, lietuviai, norime? Kokią Europos viziją patys galėtume siūlyti? Kokią sprendimų laisvę nacionalinės valstybės turi viršnacionalinės būties akivaizdoje? Jau pats Europos ir Lietuvos joje ateities svarstymas būtų reikšmingas mūsų Respublikai ir demokratijai.

Antroji aplinkybė – Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2050“ rengimo procesas.

Vargu, ar ši strategija paaiškins „pažangumo“ sąvoką, atsakys, ką reiškia būti pažangiam pasaulyje, kuris nesiūlo jokio išganymo ar įvertins visas veikiančias, abejotinas ar dar net nematomas aplinkybes, kurios darys įtaką žmonių ir valstybių gyvenimams. Darbas, kurio baigiamasis rezultatas bus netikslus, todėl, atrodytų, beprasmis. Bet šiuo atveju rezultatas yra pats procesas, nesibaigiantis tik dokumento patvirtinimu. Jei nemėginsime svarstyti, kokias užsienio, švietimo, transporto ir kitas politikas turėsime, ar reformuosime reformas, ar turime kalbėti apie Lietuvos ateitį kaip žalią ir skaitmeninę ekonomiką, ar apie suverenitetą, demokratiją ir jos formas, piliečių ir Respublikos ateitį, taip ir nesužinosime, pasak Triušio, koks duobės gylis ir kaip lipti iš tos duobės.

SITUACIJOS APŽVALGA

Lietuvos strateginio planavimo sistema įdiegta dar 2000 m. Ji centralizuota, pakankamai institucionalizuota, įtraukianti strateginį planavimą, stebėseną bei vertinimą, o veikimas palaikomas įvairių strateginio planavimo departamentų ir kitų struktūrų sektoriniu lygmeniu bei biudžeto programomis. Patys strateginio planavimo procesai (jų net šeši) – linijiniai; vienas nuo kito priklausantys, tačiau nepakankamai tarpusavyje susieti. Be to, egzistuoja problematiška takoskyra tarp strateginių planavimo dokumentų ir realių politikos praktikų. Minėtina ir tai, kad, ekspertų vertinimu, aukštos politinės svarbos sprendimai kartais yra priimami be strateginių prioritetų svarstymo, poveikio vertinimo.

2020 m. birželį priimtu Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymu siekta racionalizuoti strateginio planavimo sistemą. Įstatymu sumažintas strateginio planavimo dokumentų skaičius (iki tol jų buvo per 250), siekta apibrėžti planavimo dokumentų lygmenis, tipus, jų tarpusavio sąsajas, tačiau Strateginio valdymo įstatymui būdinga išimtinai strateginio planavimo perspektyva neatspindi globalaus neapibrėžtumo ir besikeičiančios aplinkos bei į tai reaguoti reikalingų lankstesnių ateities įžvalgų perspektyvų. Pasaulio ekonomikos forumo duomenimis, Lietuvoje pastebima į ateitį orientuoto, ilgalaikio požiūrio valstybės politikoje stoka. Neseniai įvykusią strateginio valdymo pertvarką Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – EBPO) ekspertai vertina pozityviai, tačiau Lietuvai siūloma dar labiau supaprastinti strateginio valdymo sistemą, sumažinti strateginių ir planavimo dokumentų skaičių, „identifikuoti nedidelį skaičių esminių stebėsenos rodiklių, atspindinčių „visa apimančios vyriausybės“ požiūrį, reikšmingai sumažinant dabar nustatytus rodiklius. Kartu EBPO pažymi poreikį vyriausybėms vystyti numatymo gebėjimus (angl. *anticipatory capacity*).

2020 m. EBPO ir viešosios įstaigos Vyriausybės strateginės analizės centro (toliau – STRATA) rinkti duomenys apie ministerijų įgūdžius, susijusius su ateities įžvalgų metodų taikymu, atskleidžia, kad nors dalis ministerijų sieja save su orientacijos į ilgalaikę ateitį projektavimo funkcija, tačiau strateginių įžvalgų metodai pasitelkiami menkai. Visiškai akivaizdu, kad nors Lietuvoje jau pradedamos plėtoti ilgalaikiškumo ir orientacijos į ateitį perspektyvos, jos yra tik ateities įžvalgų kultūros strateginiame valdyme užuomazgosė.

Visais lygiais – paklausos, pajėgumų, institucijų, integravimo, grįžamojo ryšio – Lietuva kol kas nepajėgi ateities dėmenį (dimensiją) integruoti į sprendimų priėmimo procesą nė viename daugiapakopio valdymo komplekso lygmenyje. Praktiškai be išimčių visa šiandieninė strateginio valdymo sistema nėra susieta gyvybingu įžvalgų (angl. *foresighters*) tinklu, nes labiau orientuota į administracinių dokumentų kūrimą ir vidinę apyvartą.

Ateities ekosistemos, kaip visumos, sukūrimas yra pirmaeilis ir neatidėliotinas prioritetas, nuo kurio priklauso bendras šalies konkurencingumas ir efektyvumas globalių pokyčių kontekste. Nekuriant ateities įžvalgų struktūrinių pamatų ir visuotinės kultūros, vargu ar įmanomas viešojo valdymo ryšys su šiuolaikinio pasaulio realijomis ir didžiaisiais pokyčiais. Būtina suformuoti ilgalaikę viziją, vertybes, tikslus ir prioritetus, kurie išreikštų Lietuvos tautos gyvybinius interesus, veiksmingai sujungtų praeities, dabarties ir ateities projekcijas bei leistų geriausiu būdu realizuoti turimą potencialą.

Be to, Europos Komisijai deklaravus siekį geriau integruoti ateities įžvalgas į politikos formavimą, tikėtina, šis poreikis formuosis ir stiprės ir dėl europinio konteksto. Lietuvai reikėtų galvoti apie instrumentus, kurie įgalintų atsakyti į šią besiformuojančią „išorinę“ paklausą ir netgi aktyviai dalyvauti jos kūrimo ir formavime. Platesnis klausimas – kas galėtų užtikrinti nuolatinės ateities įžvalgų formavimo funkcijas? Galbūt, remiantis Airijos nacionalinės akreditacijos tarnybos „Forfas“, Nyderlandų taikomųjų mokslinių tyrimų organizacijos (TNO) ir Suomijos technologijų

ir inovacijų paramos agentūros „TEKES“ atitikmenimis, toks vaidmuo, susietas su parlamentine technologinės raidos politika, galėtų būti vystomas Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūroje (MITA)?

Svarstymai, kaip geriau integruoti ateities įžvalgas į viešosios politikos formavimo procesus, prasidės dar šių metų rudenį, kaip ir konstatuota Vyriausybės 2020 m. veiklos ataskaitoje, kad bendradarbiaujant su Seimo Ateities komitetu numatoma pradėti rengti Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2050“. Šiam tikslui dar šiemet planuojama surengti plačias ir įtraukias konsultacijas su visuomene, taip pat diskutuoti su Lietuvos mokslo, ekspertų ir politinė bendruomenėmis apie Lietuvos ilgalaikės ateities viziją ir Lietuvos Europos viziją.

IŠVADOS PASIŪLYMAI

DĖL KLAUSIMUI SPRĘSTI REIKALINGŲ TEISĖS AKTŲ PATAISŲ

Politinės rekomendacijos Lietuvai

1. Dėl šalies strateginio valdymo:

1) Dabartiniam Strateginio valdymo įstatymui būdingą strateginio planavimo perspektyvą labiau kreipti strateginio mąstymo, strategijos formavimo perspektyvos link; įvertinant neapibrėžtumo, kompleksiško, dinamiško ir nuolat kintančios aplinkos veiksnius bei atsižvelgiant į strateginio lygmens planavimo dokumentų ilgalaikiškumą (20–30 metų laikotarpį), poreikį veikti lanksčiai, adaptyviai, būti atspariems galimiems ateities iššūkiams. Tuo tikslu būtų naudinga pasitelkti ateities įžvalgų discipliną, kurią strateginiams politikos formavimo tikslams jau taiko Europos Komisija, EBPO, kai kurios užsienio valstybės ir taip būtų sudarytos prielaidos valstybėje institucionalizuoti ir vystyti atitinkamas analitines kompetencijas.

2) Strateginio mąstymo procesai neturėtų baigtis Valstybės pažangos strategijos ir ją įgyvendinančių dokumentų priėmimu bei atsisakymu už pasiektą pažangą. EBPO akcentuoja poreikį vyriausybėms vystyti numatymo gebėjimus (angl. *anticipatory capacity*), siekiant veiksmingos ateities (angl. *future-proof*) politikos. Tam reikalingos atitinkamos sistemos, t. y. tokia valdysenos architektūra ir pasakatos, kurios palaikytų nuolatinę, reguliarią ir veiksmingą ateities įžvalgų kultūrą ir praktiką, naudojamą sprendimų priėmimo procese, bei intervencijos, t. y. specialios veiklos, tyrimai ir studijos, procesai, kurių metu svarstoma atei-

tis ir vystomas strateginis valdymo sistemos dalyvių dialogas.

3) Strategijos negali būti kuriamos tik dėl paties kūrimo proceso. Politikai privalo strateginiais šalies sprendimais grįsti savo sprendimus, teisėkūros procesą. Tam yra reikalingas nuolatinis ateities įžvalgų kultūros ir praktikos palaikymas. Turime galvoti ne tik apie ateities įžvalgų generavimo pajėgumus, bet ir bendrinius politikos analizės gebėjimus tam, kad ateities įžvalgos taptų ne tik intelektualiniu ar konsensuso kūrimo įrankiu ir produktu, bet ir virstų rekomendacijomis politikai. Itin svarbus yra ir politikų disciplinuotumas į šias rekomendacijas atsižvelgti.

2. Dėl intelektualinio savarankiškumo:

Lietuvos Respublikai išgyvenant intelektualinio savarankiškumo praradimo laikotarpį būtina parengti „Intelektualinio Lietuvos savarankiškumo stiprinimo“ programą, kuri skatintų mokslininkų angažavimąsi Lietuvos reikams, motyvuotų Lietuvos dabarties problemų intelektualius tyrimus ir šalies ateities modeliavimą. Veikiama globalių politinių, socialinių, technologinių permainų, Lietuva tapo paviršutiniško prisitaikymo prie išorinių aplinkybių šalimi, be autentiško intelektualų angažavimo, be viešų intelektualų valstybės klausimų svarstymo. Tuo tikslu reikia:

1) humanitarinių ir socialinių mokslų finansavimo ir vertinimo tvarkų peržiūros, užtikrinant,

kad svarbiausi pasaulinės humanitarikos tekstai būtų prieinami lietuvių kalba Lietuvos visuomenei, teikiant paramą pasaulinės humanitarinės bibliotekos knygų vertimui, leidybai ir aprūpinimui jomis Lietuvos viešąsias bibliotekas;

2) atverti viešąją erdvę visuomeninėms diskusijoms, skirtingų pažiūrų piliečių polilogui apie Lietuvos Respublikos ir demokratijos būklę, tautos ir valstybės dabartį ir ateitį Europoje ir pasaulyje, kryptingai remiant kultūros ir jaunimui skirtus leidinius, portalus, TV ir radijo laidas, bendruomeninę spaudą.

3. Dėl ateities įžvalgų:

1) Atsižvelgiant į bendras europines tendencijas, siūlytina sistemškai integruoti ateities įžvalgas į viešosios politikos formavimo ir sprendimų priėmimo procesus šalia kitų valdymo instrumentų. Tokio integravimo prielaidas kuria ne tik galiojantys įstatymai, bet ir esamos institucinės struktūros. Ateities įžvalgos nėra prasmingos, jeigu jos nėra integruotos į sprendimų priėmimo procesus. Ateitis kuriamą ne tik rengiant ir priimant didžiąsias strategijas, bet iš esmės – visus teisės aktus, todėl šalia tradicinių prognozavimo metodų, institucionalizuoto strateginio planavimo, svarstytinas geresnis ateities metodų integravimas į politikos formavimą (apibrėžiant problemą, pasirenkant optimalią alternatyvą) ir vertinimą, siekiant lankstumo, adaptyvumo, labiau į ateitį nukreiptos politikos.

2) Sukurti ateities įžvalgų programą ar projektų galimybę pasitelkus Lietuvos mokslo tarybą, kuriamą Inovacijų agentūrą, taip įtraukiant mokslo išteklius ir skatinant šių kompetencijų integravimą į studijas ir valstybės žinėjimo infrastruktūrą.

3) Pavesti STRATA ugdant ateities įžvalgų kompetencijas įsitraukti į tarptautinius ateities įžvalgų tinklus (EBPO, Europos Komisijos Jungtinis tyrimų centras ir kt.) ir bendruomenes (pavyzdžiui, *World Future Society*), vystyti dvišalius praktikų mainus, ypač su Suomijos, Nyderlandų, Airijos atitinkamų organizacijų ateičių studijų profesionalais, su kuriais jau užmegztas ryšys.

4. Dėl Seimo Ateities komiteto tolesnės raidos:

1) Vyriausybės iniciatyva kartą per metus Seimui svarstyti galėtų būti teikiamas ateities perspektyvų pranešimas. Pranešimo pagrindu Ateities komitetas parengtų ir su Seimu aptartų Seimo poziciją atitinkantį dokumentą. Taip būtų skatinama ateities įžvalgų skvarba į Lietuvos politinę kultūrą ir konsensuso tarp skirtingų politinių grupių ieškojimo praktika.

5. Dėl analitinių gebėjimų:

1) Sutelkti pastangas ir inicijuoti valstybės interesus atliepiančios ateities specialistų ir darbo rinkoje paklausių kompetencijų poreikio prognozės rengimą, įvertinant atskirų Lietuvos regionų darbo rinkos poreikius. Privalome operatyviai reaguoti į šiandienos augančius darbdavių poreikius ir kompetencijų trūkumą, nes šalyje nevertinamos ir ateityje reikalingos kardinaliai pakitusios aukštos kvalifikacijos specialistų kompetencijos, į kurias būtina investuoti jau dabar.

2) Neatidėliotinai stiprinti šalies analitinius pajėgumus, institucines kompetencijas ir gebėjimus planuojant universitetines prognostines ateities įžvalgų ir duomenų analitikos studijas bei kvalifikacijos rengimo programas ir modeliuojant aukštos kompetencijos ateities specialistų, ekspertų poreikį. Šalyje susiduriama su aktualia ateities įžvalgų specialistų ir ekspertų stokos bei stiprių idėjų kalvių (angl. *think tank*) problema, o švietimo sistemos pritaikymo prie pokyčių tempas nėra pakankamas, nes valstybiniuose universitetuose ateities specialistai nėra rengiami.

3) Kurti valstybines programas, platformas, kuriuose augtų nauji lyderiai ir būtų buriamos ateičiai dirbančios komandos kiekvienoje ateičiai itin svarbioje valstybės institucijoje, o viešasis sektorius taptų žmonėms patrauklia vieta įgyvendinti savo idėjas, siekiant asmeninės karjeros. Profesionalų programos „Kurk Lietuvai“ indėlis kuriant modernios valstybės ateitį ir brėžiant kryptis, kaip turėtų vystytis viešasis sektorius ir modernizuojama valstybės tarnyba, gali būti puikus pavyzdys. Šis ateities lyderių akademijos projektas valstybės ateičiai ypač svarbus, bet kol kas per siauros apimties, nes prognostika, ateities scenarijų rengimas ir strateginės įžvalgos (angl. *foresight*) dabar sutelktos iš esmės tik privačiose struktūrose.



4) Stiprinti Seimo analitinius gebėjimus siekiant užtikrinti kokybišką Seimo Ateities komiteto veiklą. Kiek tai yra susiję su Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyriaus statusu, funkcijomis ir ištekliais, tegul įvertina naujasis Seimo kanceliarijos vadovas, tačiau duomenų analitikai, lyginamosioms apžvalgoms, nuodugniai

(angl. *in-depth*) problemų analizei ar kitokiai kokybiškai analitinei informacijai parengti reikalingi atitinkamo išsilavinimo, specialiųjų žinių bei ekspertinės patirties turintys specialistai, nors 2015 m. Seimo kanceliarijoje įgyvendinus įstaigos struktūros reformą vienintelis Seimo analitinis padalinys buvo praktiškai išnaikintas.

Teisinės rekomendacijos Lietuvai

Šiuo metu ateities kūrimo veikla ir jos svarba nėra aiškiai reglamentuotos teisiškai, todėl:

1) turi būti nustatomi prioritetai ir pagrindinės ateities kūrimo intervencijos, identifikuojant konkrečiai valstybės pažangai itin svarbias sritis;

2) ateities kūrimas turi tapti neatsiejama strateginio valdymo, integruoto į politikos formavimą, dalimi, teisiškai reglamentuojant, kaip vykdoma ateities įžvalgų kūrimo veikla, apibrėžiant jos priemones bei procedūras ir užtikrinant jų rezultatų aktyvų naudojimą ateityje. Prielaidas tam kuria ne vienas jau galiojantis

įstatymas (pavyzdžiui, Strateginio valdymo įstatymas, Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymas) ir esamos institucinės struktūros. Būtina sukurti ateities įžvalgų paklausos prielaidas, tai įtvirtinus teisėkūrą reglamentuojančiuose teisės aktuose (Lietuvos Respublikos teisėkūros pagrindų įstatyme, Numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimo metodikoje ir kt.);

3) įteisinti naujus institucijų dalijimosi savo ateities vizija ir pasiūlymų dėl tolesnių veiksmų formatus ir metodus (*Future labs* ir pan.), institucijų tinklaveikos formas ir atsakomybes.

Komiteto paskirtas pranešėjas: R. Lopata.

KOMITETO PIRMININKAS

RAIMUNDAS LOPATA



SEIMAS OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA COMMITTEE FOR THE FUTURE

REPORT ON CHALLENGES TO FORESIGHT IN LITHUANIA

18 June 2021 No V-2021-5515

Vilnius

Under Article 57¹ of the Statute of the Seimas of the Republic of Lithuania and Resolution No XIV-206 of the Seimas of the Republic of Lithuania of 23 March 2021 on approving the work programme of the Second (Spring) Session of the Seimas of the Republic of Lithuania, we hereby submit a report on the major issues of state and public life.

ARGUMENTS JUSTIFYING THE RELEVANCE OF THE MATTER

*'Are we in the past or in the future?' Alice asked.
'We are in a rabbit hole,' the Rabbit replied.*

Is it possible to see, predict and foresee the future from a rabbit hole? A brief answer would be that any such prediction may be attempted in full awareness that it will never be correct. However, any attempt at foresight itself is meaningful inasmuch as it results in a newly gained awareness of past mistakes that makes us wiser and better prepared to predict a new future.

Some quarters will certainly disagree with this idea and go on to highlight that foresight, even from a rabbit hole, is made possible by falling back on past experience and national and global history. However, on closer inspection, we will ultimately find that there are no laws that govern history. Indeed, history does not develop in linear, spiral or any other predictable ways. Therefore, history may serve as the foundation for neither the present nor the future. It simply serves as the foundation of whatever we choose to believe in. This leads to the conclusion that history cannot help in our foresight effort, which makes the future hard to predict. This is both a chilling truth and a reality some historians and futurologists, understandably, will never acknowledge.

The development of Lithuania, similarly to that of its counterparts, has been shaped by policy-making and bureaucracy as competing factors that often contradict and complement each other.

Policy-making follows its own intrinsic logic. Informed by competition among political ideas and ideologies rather than detailed information, policy-making essentially acts as a generator of new principles. In fact, policy-making should revolutionise our lives every four years to some extent, transforming the priorities to which the bureaucracy needs to adapt. Long-term

predictions of policy-making are, therefore, made impossible by the futility of any effort to predict electoral outcomes in the long term.

Plausible future forecasting can span no more than one or two legislative terms at best. However, in practice, at least in Lithuania, policy-making often falls foul of both its underlying principles and ideological content. Therefore, bureaucracy, also referred to as management by experts, actually does have a significant influence on the programming of policy-making.

Moreover, small countries like Lithuania are equally highly dependent on decisions made in Brussels. It is difficult to disagree with Prof. Antanas Kulakauskas, who claims that we have problems with representative democracy because the national government performs essentially administrative functions in political decision-making, and, in this context, the meaning of many of our long-term strategies is little different from those that are 'written in the sand.'

Today, we have a wide range of various often-conflicting strategies that few people in fact ever read to the end. Focused on administrative drafting intended for internal circulation, the currently employed strategic management system is unviable in practice.

Despite the arguments referred to in this document regarding the unpredictable nature of the long-term future, the very exercise of foresight and consideration by policy-makers and administration on state prospects and the underlying principles are important and meaningful. To a certain extent, this exercise acts to transform all administrators into politicians and makes them consider alternatives.

One of the many factors needed for such an exercise is the intellectual context. Unfortunately, the Republic of Lithuania is going through a period of loss of its intellectual autonomy. Under the influence of global political, social and technological transformation, the country has resorted to superficial adaptation to external factors, leaving authentic intellectual engagement and public intellectual consideration of state matters aside. Public debate, generation of new ideas and autonomy of thought are on the verge of extinction, giving way to intellectual conformism. It is therefore critical to urgently draw up a programme for increasing Lithuania's intellectual autonomy and envisage the funding necessary for its implementation.

Public life in Lithuania has become excessively state-dominated, bureaucratic and technologized. Citizens feel increasingly estranged from state affairs. Despite having their own notions and concepts of life, people lose out on the experience of participation. The very idea of shared values is in crisis, as we live in a society where citizens no longer feel part of a larger whole that understands their needs. This is exactly what the exercise of foresight is going to change.

Today, there is a number of favourable factors that facilitate the creation and development of a context favourable for foresight and considerations on future at the level of both policy-making and public administration.

The first factor is the Conference on the Future of Europe.

What kind of democracy and what kind of Lithuania will we have in the future European Union? What kind of future Europe do we aspire to as Lithuanians? What vision could we offer for Europe? What extent of freedom in decision-making do nation states still have when faced by supranational factors? Mere considerations on the future of Europe and of Lithuania within Europe would bring an important impetus to our Republic and democracy.

The second factor is the ongoing drafting of the national progress strategy *Lithuania 2050*.

The Strategy is unlikely to interpret the concept of progressiveness. Neither will it explain what it means to be progressive in a world offering no salvation, nor will it cover all the real,

disputable or still hidden factors set to affect the future lifestyles of citizens and *modus operandi* of states. Destined to bring about inaccurate results, the drafting of the Strategy may seem a meaningless endeavour. However, the meaningful result, in this case, is the very drafting process, which boils down to more than mere approval of the document. Unless we attempt considering the future of our foreign, education, transport and other policies; unless we question reforms of our reforms and consider the future of green and digital economy for Lithuania; unless we talk about sovereignty, the content and forms of democracy, and the future of the citizens and the country, we will never know, in the words of the Rabbit, what is the depth of the rabbit hole and how to get out of it.

SITUATION OVERVIEW

Rolled out back in the year 2000, the system for strategic planning in Lithuania is centralised and sufficiently institutionalised. It encompasses strategic planning, monitoring and evaluation. Underpinned by various strategic planning departments and other bodies at sectoral level and funded by budget programmes, the system consists of as many as six strategic planning processes that are linear, interdependent, yet not sufficiently interconnected. In addition, there is a problematic gap between strategic planning documents, on the one hand, and actual practice, on the other. It should also be noted that, according to experts, decisions of high political importance are sometimes taken without consideration of the strategic priorities and without performing due impact assessment.

The Law on Strategic Governance of the Republic of Lithuania adopted in June 2020 sought to make the strategic planning system more efficient. The Law scaled down on strategic planning documents, (which had amounted to over 250), and sought to define the levels and types of strategic planning documents and the interconnections between them. Unfortunately, the strategic planning perspective inherent in the Law fails to take account of global uncertainty, volatility, and the need for greater foresight flexibility in addressing these challenges. Based on data of the World Economic Forum, Lithuania displays a lack of forward-looking long-term approach in state policy. Experts of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) welcome the recent strategic governance reform, yet Lithuania is invited to further simplify strategic management as a system, scale down on strategic and planning documents and key monitoring indicators of all-inclusive governance, and significantly cut down on the number of indicators currently established. At the same time, the OECD notes the need for governments to develop anticipatory capacity.

Data on ministerial foresight skills collected in 2020 by the OECD and the Government Strategic Analysis Centre (STRATA), a public institution, reveal that although some ministries associate themselves with the foresight function, in fact strategic foresight methods are poorly used. It is obvious that, even though Lithuania is already making its first steps in developing long-term foresight, foresight culture in strategic management is still nascent.

At all levels, be it demand, capacities, institutions, integration, or feedback, Lithuania is yet unable to integrate the foresight approach into the decision-making at any level of complex multilevel governance. Linkages between the system of strategic governance and viable networks of foresighters are virtually non-existent, because strategic governance tends to be focused on producing administrative documents for internal circulation.

In the context of global change, building a foresight ecosystem is an urgent priority on which the country's overall competitiveness and efficiency depends. Without building structural

foundations for foresight and creating an overall foresight culture, it is hardly possible to ensure a link between public administration, on the one hand, and realities and transformations in the modern world, on the other. We need to shape a long-term vision, values, goals and priorities that reflect the vital interests of Lithuania, effectively combine hindsight, insight and foresight and allow to realise the existing potential in the best possible way.

Moreover, once the European Commission has declared its intention to better integrate foresight into policy-making, the European context is equally likely to reinforce and strengthen this endeavour. Lithuania should think about instruments enabling the country to respond to the emerging external demand for foresight and actively participate in shaping and building foresight capacities. The broader question is what entity could provide foresight on a permanent basis. Perhaps, MITA, the Lithuanian Agency for Science, Innovation and Technology, could take up the role, which is associated with parliamentary policy on technological development, by the same token as *Forfás*, the Irish National Accreditation Board, TNO, the Dutch independent research organisation, and TEKES, the Finnish Funding Agency for Innovation.

Reflections on how to better integrate foresight into public policy-making will begin in autumn this year, as stated in the Government Performance Report 2020, which also sets out the plans to begin, in cooperation with the Seimas Committee for the Future, the drafting of Lithuania's progress strategy *Lithuania 2050*. For this purpose, extensive and inclusive public consultation is to be held this year, complemented by discussions with the Lithuanian scientific, expert and political community on the vision of Lithuania's long-term future and Lithuania's vision of the future of Europe.

CONCLUSIONS/PROPOSALS FOR LEGISLATIVE AMENDMENTS TO ADDRESS THE ISSUE

Policy recommendations for Lithuania

1. With regard to strategic governance of the state:

1) Shift the strategic planning perspective inherent in the current Law on Strategic Governance towards strategic thinking and strategy-making by taking into consideration uncertainty and complexity as well as the dynamic and volatile environments, a long life span (covering a period of 20-30 years) of strategic-level planning documents, and the need to be more flexible, adaptive and resilient to potential future challenges. Employing strategic foresight that is already used by the European Commission, the OECD and some foreign countries for strategic policy-making purposes would be highly beneficial to this end, as this would pave the way for institutionalisation and development of relevant analytical competences in the country.

2) Strategic thinking should not end in the adoption of the National Progress Strategy and its implementing documents and reporting on the progress achieved. The OECD emphasises the need for governments to build greater anticipatory capacity for an effective future-proofing policy. This requires appropriate systems, i.e. the governance architecture and incentives that sustain a culture and practice of regular, useful and impactful foresight and its subsequent use in the decision-making, as well as interventions, i.e. the particular activities, studies and processes during which the future is considered and a strategic dialogue is undertaken between actors in the management system.

3) Development of strategies should not be an end in itself. Politicians must base their decisions and the entire legislative process on the country's strategic decisions. This requires

continuous support for the culture and practice of foresight. We need to think not only about the capacity to generate foresight, but also about the generic capacity for policy analysis, so that rather than being a smart tool or a result of building consensus, foresight also translates into policy recommendations. Moreover, it is crucial that politicians discipline themselves to take these recommendations into account.

2. With regard to intellectual autonomy:

As the Republic of Lithuania is currently undergoing the period of losing its intellectual autonomy, it is crucial to develop a programme for increasing Lithuania's intellectual autonomy, which would encourage scientists to engage in Lithuanian affairs, step up intellectual research into Lithuania's present challenges and stimulate the modelling of the country's future. Driven by global political, social and technological changes, Lithuania has become a country that has superficially adapted to external circumstances, without any authentic engagement of intellectuals or public discussion on intellectual issues of national relevance. In this regard, it is necessary to:

- 1) Review the procedure for funding and assessment of the humanities and social sciences in order to ensure that key global research in humanities is made available in Lithuanian; also provide support for the translation and publication of global resources in the humanities and provision of these resources to Lithuanian public libraries;

- 2) Open up the public space for public debate and for the polylogue of citizens holding different views about the state of Lithuania and democracy and the present and future of the nation and state in Europe and the world, with targeted support for cultural and youth publications, portals, TV and radio broadcasts, and community press.

3. With regard to foresight:

- 1) In the light of common European trends, systematically integrate futures into public policy-making and decision-making alongside other governance instruments. The prerequisites of such integration are not only the laws in force but also the existing institutional frame-

work. Foresight is not meaningful unless it is integrated into decision-making. The future is shaped by drafting and adopting not only major strategies, but in fact, all legislation. Therefore, in addition to traditional foresight methods and institutionalised strategic planning, one should consider better integration of foresight methods into policy-making (by defining the problem, choosing the optimal alternative) and policy assessment to achieve more flexible, adaptive and forward-looking policies.

- 2) Establish a foresight programme or project opportunity through the Research Council of Lithuania or the Innovation Agency currently under development, thus engaging scientific resources and promoting the integration of these competences into studies and national knowledge infrastructure.

- 3) Instruct the Government Strategic Analysis Centre STRATA to engage in international foresighters networks (OECD, European Commission Joint Research Centre, etc.) and communities (e.g. World Future Society) in the development of foresight competences and develop bilateral exchange of practices, in particular with the professionals of foresight studies in the relevant organisations from Finland, the Netherlands, and Ireland, with whom links have already been established.

4. With regard to further development of the Seimas Committee for the Future:

- 1) At the initiative of the Government, the Committee could submit annually a report on future prospects to the Seimas for consideration. On the basis of the Report, the Committee for Future would draw up and discuss with the Seimas a document reflecting the position of the Seimas. This would promote the penetration of foresight into Lithuanian political culture and the practice of seeking consensus between various political groups.

5. With regard to analytical capacity:

- 1) Focus efforts on and initiate the preparation of a forecast about the future labour market demand for specialists and competences aligned with state interests involving assessment of labour market needs in individual regions of Lithuania. We need to respond promptly

to today's growing labour force and capacity shortages experienced by employers due to failure to nationally assess the potential demand for highly qualified employees and their competences, which have changed radically over the years and which need investment now.

2) Urgently strengthen the country's analytical capacity, institutional competences and capabilities by planning university study programmes in foresight and data analytics, creating training programmes, and modelling the need for high-competence foresight specialists and experts. The country is currently facing the problem of a lack of foresight specialists, experts and strong think tanks, while the pace of adaptation of the education system to change is insufficient as foresight specialists are not trained in state universities.

3) Develop programmes and platforms to bring up new leaders and to set up foresight teams in every state institution that is crucial for the future, while making the public sector an attractive place for people to implement their ideas and pursue their personal careers. The contribution of the professionals working under the programme *Create Lithuania* in de-

veloping the future of the modern state and setting the directions for the development of the public sector and modernisation of the civil service can serve as an excellent example. Although this project of the future leaders' academy is of particular importance for the future of the state, its scope is too narrow so far, since prognostics, the preparation of future scenarios and strategic foresight are now concentrated mainly in the private sector.

4) Strengthen analytical capacity of the Seimas to ensure quality work of the Seimas Committee for the Future. It is up to the new Secretary General of the Seimas to evaluate how much of the Committee's activities are related to the status, functions and resources of the Research Unit of the Information and Communication Department of the Office of the Seimas. Nevertheless, data analytics, comparative overviews, in-depth analysis of problems or other quality analytical information require specialists with relevant education, special knowledge and expertise, while the only analytical unit operating at the Office of the Seimas was practically abolished following the institutional reform back in 2015.

Legal recommendations for Lithuania

At present, future-building activities and their importance are not explicitly governed in law. Therefore, it is crucial to:

1) Set the priorities and key future-building interventions by identifying the areas of particular importance for real progress to be achieved by the state;

2) Make future-building an integral part of strategic governance integrated into policy-making, by setting up a legal framework for foresight, defining its tools and procedures, and ensuring that its results are actively used in future. A number of existing laws (such as the Law on Strategic Governance and the Law on Technology and Innovation of the Republic

of Lithuania) and the existing institutional makeup provide the preconditions for that. It is necessary to create the prerequisites for the demand for foresight in legislative acts (Law of the Republic of Lithuania on Legislative Framework, Methodology for Impact Assessment of Anticipated Legal Regulation, etc.);

3) Formalise new formats and methods for institutions to share their vision for the future and proposals for further action (Future labs, etc.) as well as forms and responsibilities of institutional networking.

Rapporteur appointed by the Committee:
Raimondas Lopata

CHAIR OF THE COMMITTEE

RAIMUNDAS LOPATA



BENDRADARBIAUJANT SU VYRIAUSYBĖS STRATEGINĖS ANALIZĖS CENTRU

2019 m. liepos 16 d. priimtu Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymo Nr. I-464 papildymo 30² straipsniu įstatymu Vyriausybės strateginės analizės centrui (STRATA) pavesta atlikti tyrimus ir vertinimus, rengti prognozes strateginiais klausimais. 2020 m. birželio 25 d. priimtu Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymu STRATA priskirta prie strateginio valdymo sistemos dalyvių, jai pavesta atlikti Valstybės pažangos strategijos aplinkos analizę, šio ir kitų strateginių dokumentų stebėseną ir vertinimus.

Igyvendindama šiuos įstatymais nustatytus įpareigojimus, STRATA kartu su Lietuvos Respublikos Seimo Ateities komitetu ėmė plėtoti naują Lietuvos valdysenos metodologinę kryptį – ateities strategines išvalgas. Šiandien jau esame Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos valstybių narių vyriausybių strateginių išvalgų tinklo nariai, palaikome nuolatinį ryšius su Europos Komisijos Jungtinio tyrimų centro Išvalgų skyriumi, kartu su Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija, Seimo Ateities komitetu ir akademineis partneriais veržliai atliekame Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ parengiamuosius darbus.

Esame įkvėpti mūsų steigėjų ir partnerių, tarp jų Seimo Ateities komiteto, pasitikėjimo ir palaikymo. 2021 metais Seimo Ateities komitetas užsakė du STRATA tyrimus: „Lietuvos ateities projektavimo iššūkiai“ ir „Lietuvos viešojo valdymo skaitmeninė transformacija“. Mums didelė garbė šiais tyrimais papildyti Seimo Ateities komiteto pranešimus svarbiausiais valstybės ir visuomenės gyvenimo klausimais. Tikimės, kad tyrimuose sukaupta informacija padės Seimo nariams priimti inovatyvius ir gerai pagrįstus strateginius sprendimus.

Dr. Giedrius Viliūnas

STRATA direktorius

IN COLLABORATION WITH THE GOVERNMENT STRATEGIC ANALYSIS CENTER

On 16 July 2019, by its Resolution No XIII-2366, the Seimas of the Republic of Lithuania adopted the Law Supplementing Law No I-464 on the Government with Article 30² thereby entrusting STRATA, the Government Strategic Analysis Centre, with carrying out research and evaluations and doing strategic foresight. Under the Law on Strategic Management of the Republic of Lithuania, adopted by Resolution No XIII-3096 of the Seimas of 25 June 2020, STRATA is now a participant of the strategic management framework and is tasked with horizon scanning of the State Progress Strategy, as well as with monitoring and evaluation of this and other strategic documents.

To fulfil its statutory obligations, STRATA, along with the Committee for the Future of the Seimas of the Republic of Lithuania, began to develop strategic foresight, a new methodological direction of Lithuanian governance. We are now members of the OECD's Government Foresight Community. We maintain regular contacts with the foresight unit at the Joint Research Centre of the European Commission, and, together with the Office of the Government of the Republic of Lithuania, the Committee for the Future and academic partners, we are working hard on the preparation of the State Progress Strategy *Lithuania 2050*.

We are inspired by the trust placed on us by the founders and partners, in particular the Seimas Committee on the Future, and their support for and appreciation of our work. In 2021, the Committee for the Future commissioned two STRATA studies on *Lithuania's Foresight Challenges* and on *Digital Transformation of Lithuania's Public Administration*. We feel honoured that these studies will complement the reports by the Committee for the Future on matters that are of key importance for the state and society. We hope that the information gathered in the studies will help Members of the Seimas make innovative, strategic, and well-informed decisions.

Dr Giedrius Viliūnas

Director of STRATA

2021-12-15

**LIETUVOS
RESPUBLIKOS
ATEITIES
PROJEKTAVIMO
IŠŠŪKIAI.**

Kitų šalių ateities
kūrimo ekosistemų
analizė ir pradiniai
siūlymai Lietuvai



Strata

Tyrimo ataskaitą parengė:

Ieva Sriebaliūtė, Guoda Cibaitė, dr. Rasa Pranskevičiūtė-Amoson,
dr. Sigita Trainauskienė, dr. Vaida Obelenė



Kuriame
Lietuvos ateitį
2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Parengta vykdant projektą „Įrodymais grįsto valdymo kompetencijų centro įkūrimas
(Nr.10.1.1-ESFA-V-912-01-0025)“

Turinys

Santrumpos ir paaiškinimai	4
1.Įvadas	5
2.Metodinis pagrindas	9
2.1. EBPO penki ateities įžvalgų sistemos elementai	10
2.2. Paklausa	10
2.3. Pajėgumai	10
2.4. Institucijos	11
2.5. Integravimas	12
2.6. Grįžtamasis ryšys	12
3.Atvejo studijos	14
3.1. Suomija	14
3.1.1. Paklausa	14
3.1.2. Pajėgumai	15
3.1.3. Institucijos	16
3.1.4. Integravimas	18
3.1.5. Grįžtamasis ryšys	18
3.2. Nyderlandai	19
3.2.1. Paklausa	19
3.2.2. Pajėgumai	20
3.2.3. Institucijos	20
3.2.4. Integruotumas	22
3.2.5. Grįžtamasis ryšys	23
3.3. Airija	23
3.3.1. Paklausa	24
3.3.2. Pajėgumai	25
3.3.3. Institucijos	25
3.3.4. Integravimas	26
3.3.5. Grįžtamasis ryšys	28
3.4. Atvejo studijų apibendrinimas	28
4.Lietuvos strateginio valdymo sistema ir galimybės ateities įžvalgoms	30
4.1.1. Paklausa	31
4.1.2. Pajėgumai	33
4.1.3. Institucijos	34
4.1.4. Integruotumas	36
4.1.5. Grįžtamasis ryšys	38

5.Rekomendacijos Lietuvai	40
5.1. Politinės ir teisinės rekomendacijos	40
5.2. Rekomendacijos tolesniems tyrimams	43
Bibliografija	44
Priedas 1. Respondentai	46
Priedas 2. Airijos ateities įžvalgų patirtis	47
Priedas 3. Ateities įžvalgų gebėjimai ministerijose	49

Santrumpos ir paaiškinimai

CPB – Nyderlandų Centrinis planavimo biuras (angl. *The Central Planning Bureau for Economic Policy Analysis*)

DETE – Airijos Verslo, prekybos ir užimtumo departamentas (angl. *Department of Enterprise, Trade and Employment*)

DPER – Valstybės reformų ir išlaidų departamentas (angl. *Department of Public Expenditure and Reform*)

EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

EPTA – Europos Parlamento technologijų vertinimo tinklas (angl. *European Parliament Technology Assessment*)

EK – Europos Komisija

FORFÁS – 1994-2004 m. veikusi Airijos nacionalinė verslo, prekybos, mokslo, technologijų ir inovacijų patariamoji taryba

ICSTI – Airijos mokslo, technologijų ir inovacijų taryba (angl. *Irish Council for Science, Technology and Innovation*)

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos

JK – Jungtinė Karalystė

NESC – Airijos nacionalinė ekonominė ir socialinė tarnyba (angl. *National Economic and Social Council*)

NPP Nacionalinis pažangos planas

OPS – Airijos viešojo sektoriaus plėtros ir inovacijų sistema (angl. *Our Public Service*)

PSLB – Airijos Viešojo sektoriaus lyderystės taryba (angl. *Public Service Leadership Board*)

SITRA – Suomijos inovacijų fondas

SOIF – Tarptautinių ateičių mokykla (angl. *School of International Futures*)

STRATA – Vyriausybės strateginės analizės centras

Teagasc – Airijos Žemės ūkio ir maisto plėtros tarnyba

WRR – Nyderlandų Mokslo taryba Vyriausybės politikai (angl. *The Netherlands Scientific Council for Government Policy*)

1. Įvadas

Ateities įžvalgos (angl. *foresight*) EBPO yra apibrėžiamos kaip struktūrizuotas ir aiškus daugelio ateičių tyrinėjimas, siekiant informuoti sprendimų priėmimą. E. Störmer ir kt. (2020) ateities įžvalgas apibūdino kaip „sistemingą dalyvaujamąjį procesą, kuriantį kolektyvinį žinojimą apie vidutinės ar ilgalaikės trukmės ateitį“. Šio proceso rezultatai turėtų suteikti informacijos ir pagrindo dabarties sprendimams, mobilizuoti bendrus veiksmus – ir tai yra esminės jo savybės bei kuriama vertė politikos formavimui. Sardar ir Masood (2006) ateities įžvalgas apibūdino kaip „numatymo meną (angl. *art of anticipation*), paremtą žvalgomoju (angl. *exploratory*) mokslu“. Jos padeda suprasti galimas dabarties tendencijų pasekmes ateityje, aptikti naujus pokyčių signalus ir nustatyti jų galimą tolesnę raidą. Įžvalgos padeda susiformuoti sisteminiam supratimui, generuoja tikėtinus ir nuoseklius ateities poveiklius, pradedant alternatyviais scenarijais (normatyviniais ar žvalgomaisiais) ir baigiant vizijų konstravimu. Ateities įžvalgos padeda suprasti tiek inkrementinius, tiek ir lūžinius (angl. *disruptive*) pokyčius (Störmer et al., 2020). Viena iš esminių ateities įžvalgų nuostatų yra ta, kad ateities negalima numatyti (angl. *the future cannot be predicted*), bet ji gali būti aktyviai įtakojama ar kuriama.

Ateities įžvalgos prisideda prie numatomosios valdysenos (angl. *anticipatory governance*) gebėjimų formavimosi. EBPO numatanti valdysena yra suvokiama kaip sistemingas ateities įžvalgų integravimas ir taikymas visoje valdymo architektūroje (sistemoje), įskaitant politikos analizę, dalyvavimą, įtraukimą (angl. *engagement*) ir sprendimų priėmimą. EK Jungtinių Tyrimų centro ekspertai ateities įžvalgas laiko viena iš „*Science for Policy 2.0*“ stuburo dalių, t. y. bendra kūryba paremta mokslo ir politikos sąveikos koncepcija. Šią koncepciją ekspertai pasiūlė atsižvelgdami į tai, kad išlikdami atskiromis uždardomis sistemomis politika ir mokslas nesugebėtų pasiūlyti tvarių, veiksmingų sprendimų šiandienos kompleksiskam, greit kintančiam pasauliui – tam būtinas daugelio suinteresuotų šalių, taip pat ir piliečių įtraukimas ir bendradarbiavimas, bendra sprendimų kūryba. Šalia mokslinių metodų ir žinių, reikalinga pasitelkti vaizduotę, kūrybiškumą ir netradicinį mąstymą (angl. *out of the box thinking*), kuris yra svarbus numatymo kultūros ingredientas.

2020 m. pasaulį sukausčiusi COVID-19 pandemija sustiprino poreikį politikos formuotojams labiau galvoti apie ilgalaikiškesnę, ateities iššūkiams ir neapibrėžtumams pasirengusią politiką. Vykstanti klimato kaita, skaitmeninių technologijų raida, geopolitinėje aplinkoje vykstantys pokyčiai – tai tik keletas iš didžiųjų tendencijų, kurios darys įtaką Europos šalių ir jos piliečių atečiai. Europos Komisija paskelbė nuo šiol ketinanti ateities įžvalgas sistemiškai įtraukti į politikos formavimo procesus¹:

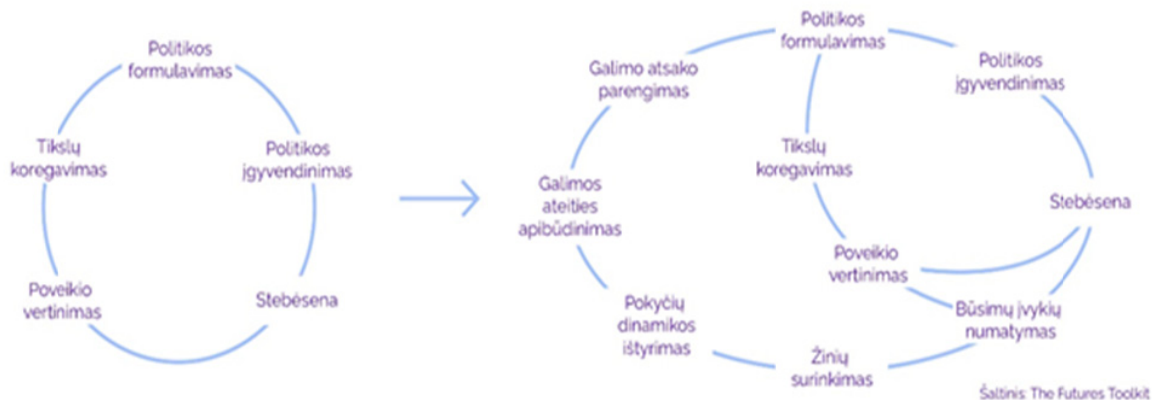
- bus atliekamos užduotys, susijusios su ateities klausimais, norint išnagrinėti, kaip įgyvendinti Komisijos politinių prioritetų siekius, analizuoti pagrindines tendencijas ir naujas problemas bei apibrėžti Europos Sąjungai ypač aktualias temas. Be kita ko, bus skelbiama metinė strateginių įžvalgų ataskaita. Nuo 2021 m. ji bus rengiama remiantis pilnais ateities įžvalgų ciklais, kurių paskirtis – padėti išsirinkti metinių pranešimų apie Sąjungos padėtį, su jais susijusių Komisijos darbo programų ir daugiametio programavimo prioritetus;
- ateities įžvalgų ciklais bus grindžiama Komisijos darbo programa, laikantis peržiūrėtos geresnio reglamentavimo darbotvarkės. Pagrindinės politikos iniciatyvos turėtų būti argumentuojamos strateginėmis įžvalgomis užtikrinant, kad ES politika būtų grindžiama aiškiu būsimų tendencijų ir naujų problemų, galimų scenarijų ir susijusių iššūkių bei galimybių supratimu;
- ateities įžvalgos papildys Reglamentavimo kokybės ir rezultatų programą, kuri padeda rasti Europinio reglamentavimo naštos mažinimo galimybių ir įvertinti, ar galiojantys ES teisės aktai vis dar tinka atečiai.

Viešosios politikos procesą įprasta yra atvaizduoti kaip tam tikrą ciklą, pradedant problemos identifikavimu, optimalios sprendimo alternatyvos paieška, politikos įgyvendinimu, stebėsena ir

¹ Strateginis prognozavimas <https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight_lt>.

vertinimu. Jungtinės Karalystės Vyriausybės Mokslo Tarnybos tyrėjai teigia, kad ateities įžvalgos kiek koreguoja tradicinį modelį, darydami įtaką viešosios politikos formavimui: įgalindamos būsimų įvykių numatymą, žinių apie tai surinkimą, pokyčių dinamikos ištyrimą, galimų ateičių apibūdinimą ir galimo atsako parengimą – kas galiausiai daro įtaką ir pačios politikos formulavimui (žr. **1 pav.**). EK Reguliavimo patikros Valdybos nario² vertinimu, ateities įžvalgos gali būti naudingos visuose viešosios politikos ciklo etapuose, pradedant problemos apibrėžimu ir baigiant egzistuojančios politikos (tinkamumo) vertinimu.

pav. 1 Viešosios politikos ciklo transformacija



Europos Komisija institucionalizavo ateities įžvalgas ir jų įtraukimą į viešosios politikos formavimą, paskirdama atsakingus veikėjus³:

- sritį pavesta kuruoti EK Pirmininkės pavaduotojui M. Šeščovičiui, taip pat atsakingam už tarpinstitucinius ryšius ir geresnį politikos formavimą;
- pavestiems darbams vadovauja EK generalinis sekretoriatas ir Jungtinis tyrimų centras (pastarasis naudojasi turimais ateities įžvalgų kompetencijų centro pajėgumais);
- EK strateginių įžvalgų tinklas užtikrina ilgalaikį visų generalinių direktoratų politikos koordinavimą;
- Komisija šioje srityje glaudžiai bendradarbiauja ir kuria aljansus su kitomis ES institucijomis, visų pirma pasinaudodama Europos strategijos ir politikos analizės sistema (ESPAS);
- ji taip pat bendradarbiauja su tarptautiniais partneriais ir plėtoja partnerystes, įtraukiančias valstybių narių viešuosius ateities įžvalgų pajėgumus, naudodamasi ES masto ateities įžvalgų tinklu.

Tikėtina, kad per artimiausius metus ateities įžvalgos bus vis labiau taikomos ES politikai formuoti, tai turės įtakos ir nacionalinių valstybių ateities įžvalgų pajėgumų stiprinimui, ypač per buriamą ekspertų tinklą. Dabartiniai strateginių įžvalgų pajėgumai šalyse skiriasi – vienos turi labai pažengusias sistemas, kaip pavyzdžiui, Suomija, kitose šie pajėgumai dar tik kuriasi, kaip, pavyzdžiui, Airija arba Ispanija.

Tarp užsienio valstybių kaip labiausiai pažengęs pavyzdys taikant ateities įžvalgas politikos formavimui paprastai minimas Singapūras. Pagal Pasaulio ekonomikos forumo konkurencingumo indeksą, Singapūras pagal vyriausybės orientaciją į ateitį bendrai užima 8 vietą pasaulyje, tačiau pagal vyriausybės ilgalaikės vizijos turėjimą ir gebėjimą atsakyti į pokyčius yra pirmas, vyriausybės politikos stabilumo užtikrinimą – antras; pagal viešojo sektoriaus veiklos rezultatus – pirmas.

² 2021 m. birželio 2 d. *EK pateikė siūlymus, kaip kurti geresnius įstatymus: kviečia panaudoti ateities įžvalgas* <<https://strata.gov.lt/lt/naujienos/8-naujienos/864-europos-komisija-siulo-panaudoti-ateities-izvalgas-formuojant-politika>>.

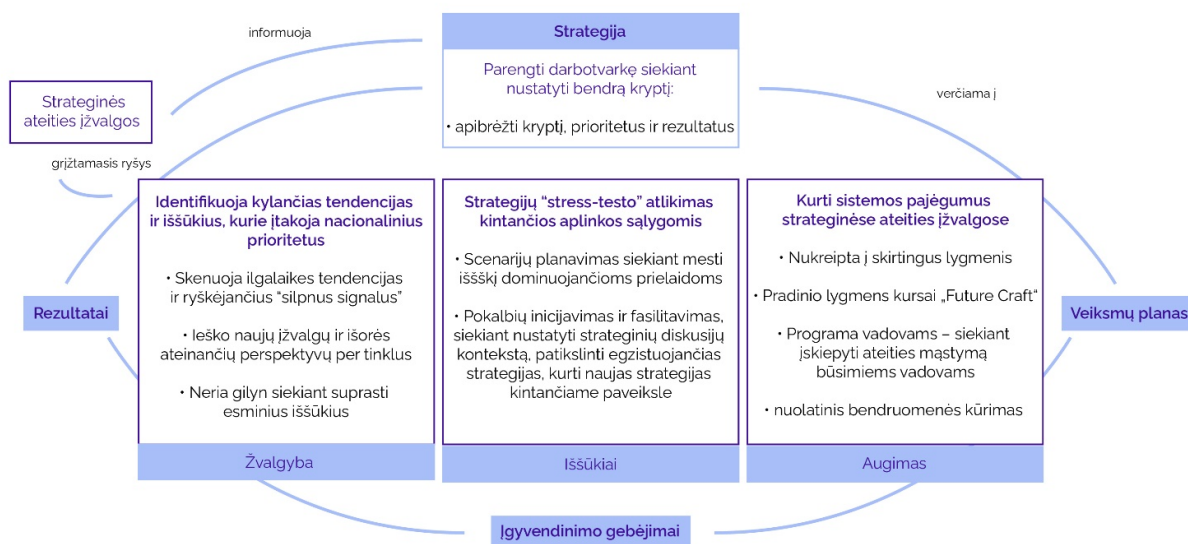
³ Strateginis prognozavimas <https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight_lt>.

Singapūras laikomas turintis labiausiai išvystytą ateities žvalgų ekosistemą pasaulyje – jis srities „čempionas“, su aiškiomis žvalgų struktūromis ir procesais, turinčiais poveikį. Tai lėmė šalies nepriklausomybės istorija, jos geopolitinė padėtis. Ateities žvalgų sistema pradėjo formuotis dar praeito amžiaus aštuntajame dešimtmetyje, kai Gynybos ministerija pradėjo naudoti scenarijų planavimą savo veikloje, nuo 1995 m. grėsmių vertinimo ir scenarijų planavimo pajėgumai perkelti į Vyriausybę. Nuo 2003 m. scenarijų planavimo tarnyba virto Strategine politikos biuru (angl. *Strategic Policy Office*), taip labiau apjungiant ateities žvalgas ir strategiją. 2010 m. įsteigtas Strateginės ateities centras (angl. *Center for Strategic Future (CSF)*) kaip pagrindinė ateities žvalgų idėjų kalvė (angl. *think-tank*) viešajame sektoriuje, vykdamas ir koordinuojantis ateities žvalgų ir projektavimo darbus visos vyriausybės mastu ir pasitelkdamas partnerius⁴. Nuo 2015 m. jis veikia kaip Ministro Pirmininko tarnybos Strategijos padalinio dalis. Strateginės ateities centras savo viziją apibrėžia kaip: sukurti strategiškai lanksčią (angl. *agile*) valstybės tarnybą, pasirengusią valdyti sudėtingą ir greitai besikeičiančią aplinką. Centras koordinuoja ateities žvalgų tinklą (angl. *Strategic Futures Network*).

Singapūre ateities žvalgos suprantamos kaip strateginio planavimo ciklo dalis, ypač reikalinga parengiamajame etape – formuojant politinę darbotvarkę, siekiant suformuoti bendrą kryptį, nustatyti prioritetus ir siektinus rezultatus:

- identifikuojant kylančias tendencijas ir klausimus, kurie daro įtaką prioritetų formavimui;
- atliekant strategijų „streso testus“ kintančios aplinkos sąlygomis;
- stiprinant sistemos pajėgumus.

pav. 2 Ateities žvalgų indėlis į strateginio planavimo ciklą



Šaltinis: Parengta pagal Centre for Strategic Futures medžiagą

Žvelgiant į šią ir kitas sėkmės patirtis, kurios bus giliau nagrinėjamos šiame tyrime, svarbu neužmiršti, kad veikiantys kitose šalyse modeliai negali būti automatiškai perkelti į kitas šalis – būtina atsižvelgti į valstybės socio-kultūrinį ir politinį kontekstą, siekiant užtikrinti ateities žvalgų tvarią ir ilgalaikę integraciją į politikos formavimo procesus, žvelgti į juos kaip į tam tikrą ekosistemą.

Pasaulio ekonomikos forumo duomenimis, Lietuvoje pastebima į ateitį orientuoto, ilgalaikio požiūrio valstybės politikoje stoka⁵. Neseniai įvykusi strateginio valdymo pertvarka EBPO ekspertų vertinama pozityviai, tačiau dar yra tobulintinų dalykų: Lietuvai siūloma dar labiau supaprastinti strateginio valdymo sistemą, sumažinti strateginių ir planavimo dokumentų skaičių, „identifikuoti nedidelį skaičių

⁴ Center for Strategic Future (CSF) <<https://www.csf.gov.sg/who-we-are/>>.

⁵ <<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>>.

esminių stebėsenos rodiklių, atspindinčių „visa-apimančios vyriausybės“ požiūrį, reikšmingai sumažinant dabar nustatytus⁶. Kartu, EBPO pažymi poreikį vyriausybėms vystyti numatymo gebėjimus (angl. *anticipatory capacity*)⁷.

Šio tyrimo tikslas – išnagrinėti kitų šalių ateities kūrimo ekosistemas ir pateikti pradinius pasiūlymus, kaip ateities įžvalgų metodai gali būti panaudoti Lietuvos tvaresnės ateities kūrimui. Šis darbas nėra skirtas sistemingai ir giluminei Lietuvos situacijos analizei; jo paskirtis – suteikti pradžia, išryškinti pradinius ateities projektavimo ekosistemos kontūrus Lietuvoje ir surinktos medžiagos pagrindu apsvarstyti ir pasiūlyti tolesnius darbus, įskaitant numatyti tolesnių įrodymų ir įžvalgų galimus poreikius.

Sekančiame šios ataskaitos skyriuje yra pristatoma metodologinė prieiga, iškeliant detalesnę naudotos analitinės sistemos – EBPO sėkmingos ateities elementų – pristatymą kaip atskirą skyrių. Po to seka skyriai, kuriuose viena po kitos pagal šią analitinę sistemą yra nagrinėjamos trijų šalių ateities kūrimo ekosistemas – Suomijos, Nyderlandų ir Airijos. Jas glaustai apibendrinus, dalyje „Diskusija“, vėlgi pasitelkiant EBPO Sėkmingos ateities elementų sistemą, yra svarstoma, kaip užsienio šalių patirtis ir sprendiniai galėtų įkvėpti Lietuvos stiprios orientacijos į ateitį vystymo darbus ir koks galėtų būti ateities įžvalgų vaidmuo ir poreikiai. Tuo pačiu, skenuojant lietuviškąjį kontekstą, siekiama atrasti jau egzistuojančias pastangas ir praeityje taikytus mechanizmus, atskleisti jau dabar sistemoje slypintį potencialą, kuriam ateities įžvalgų prieiga galėtų pasiūlyti galimybę atsinaujinti, tapti sėkmingesniu.

⁶ OECD. Evidence Based Policy Making and Policy Evaluation at the Centre of Government in Lithuania. 2021; Final Policy Paper

⁷ Ibid.

2. Metodinis pagrindas

Šis analitinė apžvalga, skirta suformuluoti siūlymus kaip stiprinti Lietuvos valstybės orientaciją į ateitį, remiasi kitų šalių praktikos analize; joje siekiama surinkti įrodymus ir pateikti fokusuotą informaciją apie tų šalių sėkmę, identifikuoti jų gerąsias praktikas, užtikrinant valstybių orientaciją į ateitį ir ateities įžvalgų vaidmenį šiame ateities projektavimo darbe. Taip pat skenuojamas Lietuvos kontekstas, siekiant atlikti situacijos analizę, kad būtų galima identifikuoti galimybes ir problemines sritis, jų priežastis, ir formuluoti siūlymus dėl galimų sprendimų ir dėl politikos tobulinimo. Taikoma metodinė prieiga pagal įrodymais grįstų priemonių sąrašą yra programų vertinimas, konkrečiai politikos peržiūra.⁸

Šiame darbe tiriamos trijų sąlygiškai nedidelių ES valstybių narių – Suomijos, Nyderlandų ir Airijos – ateities įžvalgų sistemos, siekiant įvertinti, kaip jos užtikrina aukštą valdžios orientaciją į ateitį ir kokios galėtų būti jų pamokos Lietuvai. Jos buvo pasirinktos, nes pagal Pasaulio Konkurencingumo indekso dedamąją „valdžios orientacija į ateitį“ Lietuva 2019 m. buvo vos 37 pasaulyje, o Nyderlandai – 3 vietoje, Suomija – 5, o Airija – 11. Nagrinėjant šių valstybių ateities kūrimo sistemų parametrus, neapsiribojama tik ateities įžvalgų ekosistema, bet žvelgiama plačiai, ieškant atsakymų į klausimus apie gebėjimą sukurti ir palaikyti tokią aukštą orientaciją į ateitį:

- Kokia sąranga užtikrina tiek nuolatinį ateities kūrimą, tiek politikos tęstinumą, kokie yra jos esminiai pajėgumai ir įrankiai? Kaip užtikrinamas tęstinumas, nežiūrint politinio ciklo?
- Kaip užtikrinamas naujų ir naujausių idėjų kūrimas ir absoravimas į šalies vystymą?
- Kokia sąveika tarp politikos formuotojų ir įgyvendintojų, ir kiek įtraukus šis procesas – kiek jis vyksta įtraukiant platesnį dalyvių/partnerių ratą?

Duomenims surinkti buvo atlikti ekspertiniai interviu (informantų sąrašas pateikiamas **1 priede**), šie interviu vyko 2021 m. gegužės mėnesį; keletas dalyvių pateikė atsakymus raštu. Taip pat, kiek tai buvo prieinama anglų kalba, žinių buvo ieškoma literatūroje. Taip pat, buvo atlikta ministerijų apklausa, siekiant įvertinti Ateities įžvalgų gebėjimai ministerijose (žr. 3 priedą).

Duomenims analizuoti ir sistemingai pateikti, kliaujamasi EBPO išskirtais penkiais sėkmingos ateičių įžvalgų sistemos blokais. Šias penkias plačias sritis (esminius elementus/ dedamąsias), kurias būtina įveikinti, norint sukurti veiksmingą ateities įžvalgų sistemą vyriausybėje EBPO išskyrė konsultacijų su ateities įžvalgų ekspertais skirtingose vyriausybėse visame pasaulyje pagrindu⁹:

- Paklausa (angl. *demand*)
- Pajėgumai (angl. *capacity*)
- Institucijos (angl. *institutions*)
- Integravimas/ integruotumas (angl. *embeddedness*)
- Grįžtamasis ryšys (angl. *feedback*)

Žr. Sekantį poskyrį, kuriame detalai aptariamas kiekvienas elementų.

⁸ Žr. Funkcijų peržiūros metodikos taikymo rekomendacijos (2011, p.17-18), kur įvedama sąvoka Politikos peržiūra, ir paaiškinami skirtumai tarp Politikos peržiūros/programų vertinimų ir Funkcijų peržiūros. Politikos peržiūra ar programos vertinimas analizuojami jų tinkamumo, efektyvumo, rezultatyvumo, poveikio klausimai, tačiau tokių peržiūrų ar vertinimų metu paprastai nesiekama peržiūrėti institucijų, vykdančių analizuojamas politikas ar programas, organizacinių struktūrų. Žr. Programų vertinimo metodikos rekomendacijas (2011, p. 13), kur paaiškinama, kad pagal vertinimo objektą, programų vertinimo metodika gali būti taikoma įvairiems vertinimo objektams (pvz. politikos vertinimas, priemonių/projektų vertinimas).

⁹ OECD, 2019. *Strategic Foresight for Better Policies - Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures*. <<https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Strategic%20Foresight%20for%20Better%20Policies.pdf>>.

2.1. EBPO penki ateities įžvalgų sistemos elementai

EBPO diskurse strateginės įžvalgos yra apibrėžiamos kaip struktūrizuotas ir aiškus daugelio ateičių tyrinėjimas, siekiant informuoti sprendimų priėmimą. Tuo tarpu numatanti valdysena yra suvokiama kaip sistemingas strateginių įžvalgų integravimas ir taikymas visoje valdymo architektūroje, įskaitant politikos analizę, dalyvavimą/įtraukimą (angl. *engagement*) ir sprendimų priėmimą.

EBPO, konsultacijų su ateities įžvalgų ekspertais skirtingose vyriausybėse visame pasaulyje pagrindu, išskyrė penkias plačias sritis (esminius elementus), kurias būtina įveiklinti, norint sukurti efektyvią ateities įžvalgų sistemą vyriausybėje:

- Paklausa (angl. *demand*)
- Pajėgumai (angl. *capacity*)
- Institucijos (angl. *institutions*)
- Integravimas/ integruotumas (angl. *embeddedness*)
- Grįžtamasis ryšys (angl. *feedback*)

2.2. Paklausa

Politinė paklausa ateities įžvalgoms svarbi, kad jos iš tiesų prisidėtų prie geresnio valdymo, o ne taptų vien akademinio pratimu.

Paklausa ateities įžvalgoms yra reikalinga legitimumui (pripažinimui, pasitikėjimui) ir paramai užtikrinti. Nuolatinė aukšto lygmens paklausa, tiek politiniam (vyriausybės), tiek valstybės tarnybos lygmenyje gali:

- padėti užtikrinti būtinų institucinių pokyčių, išteklių paskirstymo ir procesų/ praktikų įgyvendinimą, įgalinantį ateities įžvalgų kokybę ir dažnumą, reikalingą patikimai politikai,
- padėti atsverti bendrą tendenciją, kuomet svarbus ateities svarstymo ir rengimo darbas yra nustumiamas į šalį kasdienių neatidėliotinių darbų ar reguliarių ataskaitų teikimo reikalavimų,
- suteikti leidimą ateities įžvalgų kontekste nagrinėti provokuojančias problemas, kurios gali mesti iššūkį nusistovėjusioms prielaidoms ir politikai.

Aukšto lygmens paklausa (ir parama) ateities įžvalgoms vyriausybėje gali ateiti iš teisėkūros įsipareigojimų (pavyzdžiui, teisinis reikalavimas reguliarioms ateities įžvalgų studijoms Suomijoje), parlamentinės kontrolės (pavyzdžiui, vaidmuo, tenkantis Ateities komitetams Suomijoje, Estijoje, Islandijoje), politinių įsipareigojimų (pavyzdžiui, kaip Suomijoje, vyriausybės ateities įžvalgų ataskaitos parengimas kiekvienam parlamentiniam laikotarpiui), aukšto lygmens valstybės tarnautojai galėtų populiarinti, agituoti (angl. *championing*), ir šių išvardintų faktorių kombinacijų.

2.3. Pajėgumai

Pabrėžiama, kad ateities įžvalgų pajėgumai nėra tik apie žinias, įgūdžius ir įrankius, bet ir apie požiūrį – norą įsitraukti į greitus pokyčius ir didelį neapibrėžtumą.

Siekdamos patenkinti paklausą, vyriausybės turi sugebėti pasitelkti intelektinius gebėjimus/ pajėgumus ir įgūdžius, reikalingus strateginio ateities įžvalgų mąstymo įgyvendinimui ir pritaikymui formuojant politiką. Tam reikalingi asmenys, išmanantys daugybinių ateičių ir jų vystymo teoriją bei gebantys taikyti ateities įžvalgų metodus, pavyzdžiui, horizonto skenavimą, scenarijų rengimą ir kt.. Ateities

įžvalgų pajėgumams taip pat reikalingi atitinkami įgūdžiai, norint parengti ir fasilituoti strateginį dialogą, siekiant naudoti ateities įžvalgas orientuojantis į priekį, kritiškai įvertinti prielaidas ir nustatyti implikacijas politikai¹⁰.

Pabrėžtina, kad rezultatyviam ateities įžvalgų pajėgumui/ kompetencijai reikalingas ir tiesiogiai į ateities įžvalgas neįsitraukusių asmenų supratimas apie ateities įžvalgų bendrą tikslą ir naudojimą, ir kaip jas įgyvendinti jų darbe. Todėl vyriausybės galėtų siekti suteikti bazinius ateities įžvalgų raštingumo mokymus visiems valstybės tarnautojams, taip pat ir specializuotus ateities įžvalgų mokymus vadovams ir aukštesnės grandies sprendimų priėmėjams. Viešajame sektoriuje yra naudojamos skirtingos pajėgumų vystymo strategijos: samdant valstybės tarnautojus, turinčius patirties strateginių įžvalgų ar kitose srityse, pabrėžiančiose sisteminių, kompleksinių mąstymą (angl. *systems thinking*); organizuojant įvairius ir specializuotus mokymo kursus valstybės tarnautojams; suteikiant mokymosi darant (angl. *learning by doing*) galimybes valstybės tarnautojams visuose lygiuose dalyvauti ateities įžvalgų procesuose savo darbo vietose ir už jų ribų¹¹. Pavyzdžiui, Singapūre įprasta praktika yra valstybės tarnautojus laikinai įdarbinti centrinėse ateities įžvalgų institucijose, kad jie įgytų patirties ir tuomet juos perkelti į kitas valstybės valdžios institucijas, kad jie toliau skleistų savo žinias. Išskiriamos ir kitos funkcinės bendruomenės, turinčios konkrečių ateities įžvalgų atsakomybių politikos procese, kurioms gali prireikti taikomųjų ateities įžvalgų įgūdžių¹².

Pabrėžiama, kad ateities įžvalgų pajėgumai nėra tik apie žinias, įgūdžius ir įrankius, bet ir apie požiūrį – norą įsitraukti į greitus pokyčius ir didelį neapibrėžtumą (angl. *attitudinal willingness to engage with rapid change and high uncertainty*).

2.4. Institucijos

Esmė yra ne centralizuoti ateities įžvalgas, bet veikiau „suteikti joms svorio“, kad jos būtų efektyviai integruojamos visuose vyriausybės departamentuose ir visuose svarbiausiuose sprendimų priėmimo procesuose.

Instituciniai susitarimai, reikalingi įgalinti ateities įžvalgoms, gali būti įvairių formų, tačiau pagrindinis komponentas yra turėti bent vieną centrinių, dedikuotą ateities įžvalgų skyrių/ instituciją/ padalinį, kuris remtų/ agituotų, atliktų ir koordinuotų ateities įžvalgų darbą vyriausybėje. Esmė yra ne centralizuoti ateities įžvalgas, bet veikiau „suteikti joms svorio“, kad jos būtų efektyviai integruojamos visuose vyriausybės departamentuose (ministerijose) ir visuose svarbiausiuose sprendimų priėmimo procesuose. Tuomet dauguma departamentų (ministerijų) ir agentūrų, kurie rimtai žiūri į iššūkį formuoti ateičiai pasirengusią politiką (angl. *future-ready policies*), atitinkamai sukurs savo specialias ateities įžvalgų komandas, padėsiančias pritaikyti ateities įžvalgas įvairiose jų įgaliojimų srityse. Nors pagrindinis tikslas yra integruoti, tam tikras šių ateities įžvalgų vienetų dalių autonomiškumas ir netgi izoliavimas gali suteikti erdvės eksperimentuoti ir brandinti idėjas, kurios kvestionuoja labiau nusistovėjusias prielaidas apie ateitį.

Pavyzdžiui, centrinis ateities įžvalgų padalinys/ skyrius atlieka svarbų vaidmenį vykdant aukšto lygio ateities įžvalgas, koordinuojant kryžminius/ kompleksinius (angl. *cross-cutting*) ateities įžvalgų procesus ir padeda palaikyti ateities įžvalgų integravimą visoje vyriausybėje. Pavyzdžiui, ES centrinio ateities įžvalgų vieneto funkcijos yra atliekamos kelių institucijų, tarp jų Europos Politinės Strategijos Centro (Europos Komisijos idėjų kalvė (angl. *think-tank*)), Europos Parlamento (tyrimų tarnybos) Ateities įžvalgų skyriaus ir Jungtinių tyrimų centro Strateginių ateities įžvalgų kompetencijų centro, kurių veiklos yra koordinuojamos per bendrą valdymo komitetą.

¹⁰ Specializuotų vaidmenų pavyzdžiai: ateities įžvalgų specialistai (daugybinių tikėtinų ateičių vystymui), ateities įžvalgų proceso specialistai (ateities įžvalgų intervencijų, procesų ir strateginio dialogo parengimui ir fasilitavimui) politikos tyrėjai ir programų vadybininkai (pokyčio signalų registravimui), politikos analitikai (politikos pasiūlymų atsižvelgiant į daugelį ateičių parengimui ir testavimui).

¹¹ OECD, 2019.

¹² Pavyzdžiui, įmonių planuotojai ir rizikos vertintojai, auditoriai ir vertintojai, visuomenės įtraukimo specialistai.

Remdamosi centrinio padalinio vaidmeniu, atskiros vyriausybės agentūros pripažįsta ateities įžvalgų vertę ir sudaro atitinkamas komandas savo struktūrose, kurios atlieka konkretesnę sritinį ateities įžvalgų darbą.

Greta institucijų, taip pat pabrėžiama neformalių ir oficialių tinklų¹³, kaip vertingų priemonių, per kurias supratimas iš ateities įžvalgų gali būti nukreiptas į egzistuojančias darbo kryptis, svarbą.

Galiausiai, ateities įžvalgos turi gebėti atliepti pokyčius ir padarinius, kurie prieštarauja nusistovėjusioms praktikoms ir ortodoksiškam požiūriui. Todėl, nors ir svarbu institucionalizuoti ateities įžvalgas užtikrinant, kad jos nėra izoliuotos nuo sprendimų priėmimo, taip pat svarbu joms suteikti erdvę ir autonomiją (aptarti lūžio ir iššaukiančias idėjas) ir užtikrinti, kad jos yra apsaugotos/ atskirtos nuo dabarties rūpesčių, darbotvarkės ir interesų šališkumo.

2.5. Integravimas

Svarbu identifikuoti svarbiausius sprendimus ir etapus politikos procese, kuriuose ateities įžvalgų intervencijos būtų aktualiausios ir paveikiausios.

Strateginės įžvalgos neturėtų būti matomos kaip atskira ar pasirenkamoji-papildoma įprasto sprendimų priėmimo proceso dalis, bet kaip neatsiejamas elementas. Strateginės įžvalgos gali būti naudojamos bet kuriame politikos ciklo etape – nuo pradinės apžvalgos, projektavimo ir įgyvendinimo, iki esamų strategijų peržiūros ir testavimo. Visos darbo kryptys gali būti įtrauktos į ateities įžvalgų sistemą, pradedant horizonto skenavimu, skirtu pradinei apžvalgai ir tyrimams, ir baigiant strategijos patikimumo patikrinimu alternatyvių scenarijų atžvilgiu, net kai ji jau yra įgyvendinama.

Atitinkamų sprendimų priėmėjų įtraukimas į ateities įžvalgų „pokalbį“ gali skirtis priklausomai nuo konteksto. Paprastai tai būtų valstybės tarnautojai (analitikai, užduočių grupės, vadovybė), kurie yra labiausiai įsitraukę į analizės atlikimą ir politinių pasiūlymų rengimą. Tačiau rengiant reikšmingus politikos pasiūlymus (pavyzdžiui, plačias nacionalines strategijas ar svarbiausias iniciatyvas), ateities įžvalgų pokalbyje turėtų aktyviai dalyvauti aukšto lygmens valstybės tarnautojai ir politikai. Tik asmeniškai patirdami suvokimo pokytį apie anksčiau neištirtas ateitis ir jų implikacijas dabarčiai sprendimų priėmėjai išsiugdys patikimesnį ir ateičiai pasirodusį mąstymo rėmą, kuriuo remiantis bus galima pagrįsti pasirinkimus.

Integravimas sustiprėja kuomet produktai (ateities įžvalgų) sutampa su svarbių sprendimų momentais, tokiais kaip ankstesnių strategijų pasibaigimas ar pasirengimas rinkimų kampanijai. Praktiniame lygmenyje tai reiškia nuolatinių ir *ad hoc* strateginių ateities įžvalgų procesų, apimančių aktyvias diskusijas ir įsitraukimą į alternatyvius ateities scenarijus ir jų implikacijas tinkamu metu sprendimų priėmimo procese, kūrimą.

Galiausiai, integravimo principas taip pat taikomas į ateities įžvalgų pokalbį įtraukiant ir piliečius, ir kitas pagrindines suinteresuotąsias šalis, kurios bus paveiktos priimamų sprendimų. Suinteresuotų piliečių įtraukimas padeda kurti legitimumą, užtikrinant rinkėjų perspektyvų indėlį (Scharpf 1970, EBPO <..>)..

2.6. Grįžtamasis ryšys

Požiūrių įvairovė iš skirtingų suinteresuotų šalių reikšmingai pagerina ateities įžvalgų proceso kokybę.

Ateities įžvalgų sistemų kūrimas reikalauja grįžamojo ryšio ir peržiūros, taip įgalinant tobulinimą ir reagavimą į naujas aplinkybes. Tinkamo vertinimo užtikrinimas yra svarbus siekiant pademonstruoti teigiamus gerai atliktų ateities įžvalgų poveikius geresnei politikai: identifikavus anksčiau nepastebėtas

¹³ Tokių kaip bendruomenės, tarpininkai, futuristų susitikimai.

galimybes ar išvengus anksčiau nenumatytų kaštų ar krizių. Toks įvertinimas iš prigimties yra sudėtingas, nes apima kontrafaktinių rezultatų reikšmės įvertinimą ir naujų idėjų šaltinio priskyrimą kompleksiskame sprendimų priėmimo procese. Grįžtamasis ryšis gali vykti tiek tarpinstituciniame lygmenyje, tiek remtis tarpusavio mokymusi, pavyzdžiui, dalyvaujant praktikų bendruomenėse, tokiose kaip EBPO vyriausybės ateities įžvalgų bendruomenė (angl. *OECD Government Foresight Community*).

Čia apibrėžus ir pagrindus kiekvieno iš penkių elementų svarbumą, kituose šios ataskaitos skyriuose – Atvejų analizė ir Lietuvos strateginio valdymo sistema ir galimybės ateities įžvalgoms - penki elementai pritaikomi kaip analizės tinklelis padedantis užtikrinti palyginamąją perspektyvą ir generuoti kryptingas įžvalgas.

3. Atvejo studijos

Šiame skyriuje yra nagrinėjamos trys atvejo studijos – Suomija, Nyderlandai ir Airija. Medžiaga analizuojama ir pristatoma remiantis EBPO penkių sėkmingos ateities įžvalgų sistemos elementais. Aptarus kiekvieną atvejį atskirai, skyriaus gale yra pateikiamas palyginamasis apibendrinimas.

3.1. Suomija

Suomijos sistema turi stiprias ateities įžvalgų institucijas, įskaitant įstatymų leidybą, vykdomąją valdžią ir finansuojamas viešąsias įstaigas, kurios formaliai nėra ministerijose. Tai yra gerai struktūrizuota ir viduje integruota ilgalaikiam mąstymui pritaikyta ekosistema. Šalyje išvystytas decentralizuotas modelis, pagal kurį vyriausybės departamentai, nusprendę atlikti ateities įžvalgų darbus, įprastai veikia nepriklausomai.

3.1.1. Paklausa

Suomijos visuomenėje plačiai deklaruojamas ateities įžvalgų poreikis. Vyriausybės veiksmų 1990-aisiais dėka šalyje inicijuotos ateities studijos. Vyriausybės centrinės tyrimų tarybų valdybai rekomenduojant, 1980 m. įkurta Suomijos ateities studijų asociacija (angl. *Finnish Society for Futures Studies*). Ilgametis Vyriausybės, akademinės bendruomenės ir parlamento bendradarbiavimas viešajame sektoriuje suformavo ateities įžvalgų poreikį, supratimą ir vystymą. Šiuo metu rezultatyviai panaudojami tarpusavyje glaudžiai susiję ir ateities įžvalgų sistemoje giliai integruoti aukšto lygio vyriausybės strateginio ateities įžvalgų poreikio šaltiniai:

- **teisiniai įsipareigojimai** – įtvirtintas teisinis nuolatinis ateities įžvalgų studijų Suomijoje reikalavimas;
- **parlamentinė priežiūra**, kurią vykdo Suomijos parlamentinis Ateities komitetas. Suomijos Ministro Pirmininko Tarnyba (angl. *The Finnish Prime Minister's office*) bent kartą per kadenciją Parlamento Ateities komitetui pateikia bendrąją Vyriausybės ilgalaikių ateities perspektyvų ir Vyriausybės tikslų ataskaitą. Šiuo procesu Vyriausybei ir Parlamentui siekiama suteikti galimybę laiku atpažinti svarbius pokyčius ir imtis atitinkamų veiksmų. Kiekvienos kadencijos metu Ateities komitetui taip pat pateikiama Vyriausybės darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo ataskaita.
- **politiniai įsipareigojimai** (pavyzdžiui, Vyriausybės ateities įžvalgų ataskaitos parengimas kiekvienam parlamentiniam laikotarpiui);
- **įvairūs aktyvūs visuomenės veikėjai** (pavyzdžiui, vienas pagrindinių futurologijos tyrinėtojų dr. Mika Mannermaa (Suomijos ateities tyrimų centras));
- **institucionalizuotas poreikis pasitelkiant įvairius aukšto lygio komitetus, deklaracijas ir įsipareigojimus**. Vyriausybė dalyvauja tarptautinėje ateities įžvalgų veikloje, pavyzdžiui, būsimųjų kartų institucijų tinkle (angl. *Network of Institutions for Future Generations*¹⁴) (SOIF 2021, 50).

Suomijos nacionalinių ateities įžvalgų bendradarbiavimo pavyzdys aiškiai matomas tokį bendradarbiavimą prioretizuojant Ministro Pirmininko Tarnyboje, Suomijos parlamento Ateities komitetui naudojant Vyriausybės ateities įžvalgų tinklą (angl. *Government Foresight Network*), Vyriausybės ateities įžvalgų grupei atstovaujant daugelį sričių ir disciplinų, Ministerijų ateities įžvalgų grupei rengiant tarpvyriausybines ateities įžvalgas bei per daugelį suinteresuotųjų šalių įtraukiančias ateities įžvalgų veiklas ir procesus (Prime Minister's Office Finland). Pastaruoju metu išreiškiamas

¹⁴ Network of Institutions for Future Generations <<https://futureroundtable.org/en/web/network-of-institutions-for-future-generations>>.

padidėjęs ateities įžvalgų poreikis (pavyzdžiui, ateities įžvalgų scenarijų generavimo darbai atspindi ir Vyriausybės veiklos tarpinėse ataskaitose, kurios paprastai pateikiamos įpusėjus kadencijai).

3.1.2. Pajėgumai

Ateities įžvalgų pajėgumai, žinios ir įgūdžiai Suomijos visuomenėje formuojami ir stiprinami įvairiais lygmenimis institucijose ir yra nukreipti į įvairias piliečių amžiaus grupes. Pavyzdžiui, švietimo sistemoje suformuotas daugialypio išsilavinimo (angl. *multiliteracy*) siekinys (Rasi, Kangas & Ruokamo 2019). Vienas iš daugialypio išsilavinimo sudėtinių elementų yra ateities raštingumas, tokio dalyko pagrindų yra mokoma pradinėje ir vidurinėje mokykloje¹⁵. Ateities raštingumas kaip svarbi strateginė ateities įžvalga pateikiamas Suomijos parlamento Ateities komiteto pareiškimė dėl ES strateginių ateities įžvalgų¹⁶.

Akademinių ateities studijų pradžia – 1980 m. įsteigta Suomijos ateities studijų asociacija. Jos iniciatyva 1992 m. įsteigtas Suomijos ateities tyrimų centras (angl. *Finland Futures Research Centre (FFRC)*)¹⁷, kurio pagrindinė veikla orientuojasi į ateities studijas akademinėje aplinkoje. Siekiant skatinti akademines ateities studijas Suomijoje – palengvinti ateities studijų akademines švietimo ir tyrimų programas bei atverti kelius mokslininkams ir universitetams dalyvauti tarptautiniuose ateities tyrimų tinkluose, 1998 m. suformuotas nacionalinis 9 universitetų tinklas – Suomijos ateities akademija (angl. *Finland Futures Academy (FFA)*)¹⁸. Akademijos tikslas – suteikti platformą nacionalinei ekspertizei transformuotis į pasaulinio lygmens meistriškumą. Suomijos ateities akademija, dalyviams pasiūlydama bendradarbiavimo galimybes, kolegialumą ir tarptautinius ryšius bei suteikdama inovatyvias švietimo ir mokslinių tyrimų ateities įžvalgų srityje galimybes, suteikia naujus būdus sėkmingai veikti savo srityje. Šį universitetų tinklą koordinuoja Turku universiteto Suomijos ateities tyrimų centras.

Pažymėtina, kad Suomijoje yra daug kitų visuomenės veikėjų, siekiančių populiarinti ateities mąstymą ir pokyčių kūrimą, pavyzdžiui, SITRA „Ateities kūrėjai“ projektas (SOIF 2021, 50).

Ankstesnių Ateities ataskaitų rengimas buvo perduotas išorės atstovams, profesionalų konsultacijoms, universitetams. Tačiau šios praktikos buvo atsisakyta ir šiuo metu pirmą kartą pradinė – pirmoji Ateities ataskaitos dalis yra rengiama pačių ministerijų vidiniais resursais, tam neskiriant papildomo finansavimo. Yra sutarta, kad kiekvienas tam tikslui suformuotos Ministerijų ateities įžvalgų darbo grupės (angl. *Ministry of foresight panel*) narys ataskaitos rengimui skirs 27 dienas (beveik 6 savaites) per metus, kai anksčiau šiai veiklai skiriamas laikas buvo vos 2 valandos per mėnesį.

Ateities įžvalgų kūrimo procese didelis dėmesys skiriamas komunikacijai. Svarbu informuoti sprendimų priėmėjus apie strateginių ateities įžvalgų svarbą. Ateities įžvalgos suprantamos kaip bendradarbiavimo, bendros kūrybos ir dalyvavimo procesas. Jos iškyla iš visų suinteresuotų šalių „bendro supratimo“. Todėl greta Vyriausybės Ateities ataskaitos dalies, Ministro Pirmininko Tarnyba įtraukia ir „50 dialogų su piliečiais ir Suomijoje gyvenančiais asmenimis“ dalį¹⁹. Kiekviename dialoge dalyvauja iki 10 asmenų, kurie aptaria ekspertų parengtus ateities įžvalgų scenarijus. Yra pabrėžiama, kad aktualu žinoti, ką galvoja piliečiai ir kiti Suomijos gyventojai. Dialogų tikslas – gilinti supratimą apie pagrindines problemas, su kuriomis Suomija susidurs ateityje bei geriau suprasti įvairių žmonių patirtį ir mąstyseną.

¹⁵ Daugiau informacijos apie ateities orientavimą Suomijos mokyklose <<https://tulevaisuusohtaus.fi/english/>>.

¹⁶ Statement of the Committee TuVL 3/2021 vp – E 130/2020 vp. Committee for the Future. Government report: Strategic foresight report from the Commission 2020 “Strategic Foresight – Charting the course towards a more resilient Europe” For the Grand Committee, p. 5-7.

<https://www.eduskunta.fi/FI/tiedotteet/Documents/TuVL_3_2021vp_E_130_2020_vp_EN_Final.pdf?csf=1&e=hC oNHg>.

¹⁷ Suomijos ateities tyrimų centras (angl. *Finland Futures Research Centre (FFRC)*) <<https://www.utu.fi/en/university/turku-school-of-economics/finland-futures-research-centre>>.

¹⁸ Suomijos ateities akademija (angl. *Finland Futures Academy (FFA)*) <<https://tva.utu.fi/en/>>.

¹⁹ *FinnSight 2020 foresight forum explores the Finland of future generations* <<https://valtioneuvosto.fi/en/-/10616/finnsight-2020-foresight-forum-explores-the-finland-of-future-generations>>.

Vis dėlto, esamiems pajėgumams ir bendradarbiavimo formoms būdingi persidengiantys vaidmenys ir funkcijos. Tokių vaidmenų ir funkcijų rezultatas – pačioje sistemoje egzistuoja įvairūs (pavyzdžiui, kontrastuojantys ar konkuruojantys vieni su kitais) požūriai (SOIF 2021, 50).

3.1.3. Institucijos

Strateginėje ateities įžvalgų sistemoje išskiriamos trys pagrindinės funkcijos: su Suomijos parlamentu susijusios funkcijos, su Suomijos Vyriausybe susijusios funkcijos, ir funkcijos, susijusios su už Vyriausybės ribų veikiančia Suomijos ateities ar futuristų bendruomene (Kuosa 2011, 33-34). Galima išskirti šias ateities įžvalgų dimensijas: 1) gana laisvai organizuota nacionalinių ateities įžvalgų dimensija (pavyzdžiui, Nacionalinis ateities įžvalgų tinklas); 2) Vyriausybės dimensija; 3) ministerijų dimensija.

pav. 3 Ateities įžvalgų sistema Suomijoje



Šaltinis: 2021 May 21. Towards a strategic foresight system in Ireland. *OECD Policy Brief*, p. 18.

Suomijoje galima išskirti kelis su ateities įžvalgomis susijusius elementus: 1) Vyriausybės ateities įžvalgų ataskaita (angl. *The Government Foresight Report*); 2) Nacionalinis ateities įžvalgų tinklas (angl. *National Foresight Network*²⁰); 3) Suomijos parlamento Ateities komitetas (angl. *The Committee for the Future*²¹); 4) Vyriausybės ateities įžvalgų grupė (angl. *Government Foresight Group*²²); 5) SITRA ateities įžvalgų tinklas (angl. *SITRA's Foresight network*²³); 6) Suomijos ateities bendruomenė ir visuomenė.

1) Vyriausybės ateities įžvalgų ataskaita

Siekiant informuoti Vyriausybės programų rengimą, pastaruoju laikotarpiu iš ministerijų buvo reikalaujama parengti atskiras savo ateities apžvalgas (SOIF 2021, 50). Šalia pagrindinio Ministro Pirmininko Tarnybos vaidmens koordinuojant Vyriausybės ateities įžvalgas, siekiant palengvinti ateities įžvalgų integravimą į sprendimų priėmimo procesus, vienu metu visoms 12 ministerijų buvo pasamdytas ateities įžvalgų ekspertas, kuris tuo pačiu buvo ir Vyriausybės ateities įžvalgų grupės

²⁰ The National Foresight Network <<https://vnk.fi/en/national-foresight-network>>.

²¹ The Committee for the Future

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

²² Government Foresight Group <<https://vnk.fi/en/government-foresight-group>>.

²³ SITRA's Foresight network <<https://www.sitra.fi/en/>>.

narys. Beveik visose ministerijose buvo atliktas išsamus scenarijais pagrįstas strategijos procesas, turinio kūrėjai ir savininkai buvo ministerijų atstovai. Remiantis šiuo darbu buvo suformuotos daugybės ministerijų strategijos. Tolesnis procesas institucionalizavo strategines ateities įžvalgas padedant suformuoti ateities įžvalgų komandas ministerijose, nustatant bendrą strateginių ateities įžvalgų kalbą su Vyriausybe ir sudarant sąlygas daugiapakopių strateginių ateities dialogui, įskaitant vykdomąją valdybą, nuolatinį valstybės sekretorių, ministrų grupę ir Vyriausybės koordinuojamą tyrimą (Strategic Foresight, 2019, 8).

Šiuo metu (2021 m.) Ateities ataskaitos rengimo procesas yra pasikeitęs siekiant akcentuoti bendros kūrybos turinio generavimo procesą, kai į jį įsitraukia ir ateities scenarijus konstruoja juos vėliau įgyvendinsiantys žmonės. Dabartinė pirmoji Ateities ataskaitos dalis „Suomijos ateities kartų scenarijai“ (angl. *Finland of future generations' scenarios*) rengiama valstybės tarnautojų (tai anksčiau atlikdavo profesionalios konsultacijų kompanijos), kurios turinys nėra veikiamas jokie politinio vadovavimo. Siekiama atskleisti su kokiais klausimais ateityje susidurs Suomija. Šios Ateities darbo dalies tema iškyla iš objektyvaus, politinių preferencijų neveikiamo, ateities scenarijų planavimo ministerijose. Tema antrajai daliai – Vyriausybės ateities įžvalgų ataskaitai bus išrenkama pačios Vyriausybės. Planuojama pasirinkti temą, kuri iškils iš pirmos ataskaitos dalies scenarijų vystymo darbo.

2) Nacionalinis ateities įžvalgų tinklas

Ministro Pirmininko Tarnybos ir SITRA koordinuojamas Nacionalinis ateities įžvalgų tinklas sujungia Vyriausybės ateities įžvalgų grupę su privataus sektoriaus ateities įžvalgų centrais, akademinė bendruomene, regionines tarybas ir plačiąja tyrimų ir inovacijų sistema (SOIF 2021, 50). Nacionalinis ateities įžvalgų tinklas yra skirtas kiekvienam suomiui, praktikams, ekspertams, etc.

Nacionalinis ateities įžvalgų tinklas organizuoja kas mėnesinius ateities įžvalgų penktadienius (angl. *Foresight Fridays*). Šių susitikimų temos ir turinys skiriasi ir apima ateities įžvalgų pranešimus, kursus ir tinklaveiką. Susitikimai atviri visiems, besidomintiems ateities įžvalgomis ir ateities tyrimais. Kiti tinklo organizuojami renginiai: nacionaliniai seminarai ir teminiai renginiai (pavyzdžiui, kartą per metus vykstantis *FinnSight* ateities įžvalgų forumas²⁴).

3) Suomijos Parlamento Ateities komitetas

Suomijos parlamentas tikriausiai turi geriausią modelį pasaulyje veikti kartu su politiniais ateities klausimais ir interesais. [interviu citata]

Šiuo metu Ateities komitetas yra vienas iš 17 nuolatinių Suomijos parlamento komitetų. Kaip laikinas komitetas parlamente buvo įsteigtas 1993 m., kaip nuolatinis – 2001 m. Visi komiteto 17 narių ir 9 pakaitiniai nariai yra parlamento nariai. Tam, kad būtų priimti žinios ir ateities įžvalgomis pagrįsti sprendimai, komitetas organizuoja ekspertų ir suinteresuotųjų šalių klausymus (kasmet išklauso šimtus ekspertų ir suinteresuotųjų šalių) ir rengia (ateities) tyrimų ataskaitas²⁵. Pirmoji komiteto ateities ataskaita parengta 1993 m. Vėlesnės ataskaitos parengtos kiekvienam parlamentiniam laikotarpiui (1996 m., 2001 m., 2004 m., 2008 m., 2013 m., 2017 m.) (SOIF 2021, 51).

Pagrindinis Ateities komiteto uždavinys – pateikti parlamentinį atsiliepimą Vyriausybės ateities įžvalgų ataskaitai (Hjelt 2014, 7). 2013 m. parengta pirmoji Vyriausybės ir parlamento Ateities ataskaita, pateikta Ateities komitetui siekiant nustatyti strateginius Suomijos politikos tikslus. 2018 m. parengta antroji tokio tipo ataskaita (SOIF 2021, 51). Parlamentinis Ateities komitetas tvirtina rengiamas Ateities ataskaitas, jos naudojamos nustatyti strateginius prioritetus kitai Vyriausybės kadencijai. Komitetas svarbiausiais klausimais rengia ir savo ateities ataskaitas (SOIF 2021, 50). Nuo 2017 m. komitetas taip pat rengia *Agenda2030*²⁶ ataskaitas.

4) Vyriausybės ateities įžvalgų grupė

²⁴ *FinnSight 2020* ateities įžvalgų forumas <<https://valtioneuvosto.fi/en/-/10616/finnsight-2020-foresight-forum-explores-the-finland-of-future-generations>>.

²⁵ Daugiau informacijos apie Suomijos parlamento Ateities komiteto darbą (misiją, uždavotus ir ateities tyrimų veiklas): <<https://vastuullinentiede.fi/en/reuse/science-and-political-decision-making-parliament-finlands-committee-future>>.

²⁶ Daugiau informacijos apie darnaus vystymosi 2030 darbotvarkę <<https://vnk.fi/en/sustainable-development>>.

Siekiant padėti sustiprinti nacionalinį ateities įžvalgų pažangą, 2015 m. Ministro Pirmininko kanceliarijoje sudaryta Vyriausybės ateities įžvalgų grupė – 10 asmenų patariamoji taryba su pirmininkaujančiu valstybės sekretoriumi (angl. *the State Secretary*). Ši grupė skatina ateities įžvalgas nacionaliniu ir tinklo lygmeniu tam, kad susietų ateities įžvalgų ir sprendimų priėmimo procesus (SOIF 2021, 50).

5) SITRA ateities įžvalgų tinklas

Atskaitinga parlamentui finansiniu ir politiniu požiūriu nepriklausoma idėjų kalvė (angl. *think-tank*) SITRA, turinti lėšų finansuoti mokslinius tyrimus ir inovacijas, atlikti savo darbą ir pateikti ilgalaikėje perspektyvoje įžvalgas Vyriausybei ir kitiems veikėjams (SOIF 2021, 50).

6) Suomijos ateities bendruomenė ir visuomenė

Neformalūs ir formalūs tinklai taip pat laikomi vertinga priemone, kurios dėka konkretūs ateities įžvalgų atradimai gali būti nukreipiami į esamas darbo kryptis. Šalia kitų naudingųjų išteklių, Suomijos ekspertų manymu labai vertingi yra bendruomenės, traukos centrai, tarpininkai ir futuristų susitikimai (Strategic Foresight 2019, 8).

Pagrindinėmis ateities įžvalgų grupėmis laikomos Suomijos parlamento Ateities komitetas, ministerijų ateities įžvalgų sekcija (angl. *Ministerial Foresight panel*²⁷), Vyriausybės ateities įžvalgų grupė, nacionalinis ateities įžvalgų tinklas. Ministerijų ateities įžvalgų sekcija yra atstovaujama viešųjų tarnautojų (aktualaus dalyko ekspertų), kurie gali neturėti patirties ateities įžvalgų studijose. Ateities įžvalgų komandos formuojamos ministerijų viduje, ministerijoms taip pat įtraukiant savo tinklus.

3.1.4. Integravimas

Ateities įžvalgų sistemai būdingas bendras lankstumas ir gebėjimas įsismelkti į visą visuomenę dėl plataus suinteresuotųjų šalių dalyvavimo – didelio skaičiaus įsitraukusių sprendimus priimančių asmenų, ministerijų atstovų, universitetų ir sektorių tyrėjų, korporatyvinių organizacijų, nacionalinių rėmimo agentūrų ir kitų suinteresuotųjų šalių (Kuosa 2011, 33). Pavyzdžiui, Ministro Pirmininko Tarnybos ir SITRA koordinuojamas nacionalinis ateities įžvalgų tinklas (angl. *National Foresight network*) sujungia Vyriausybės ateities įžvalgų grupę su privataus sektoriaus ateities įžvalgų centrais, akademinė bendruomenė, regioninėmis tarybomis ir plačiąja tyrimų ir inovacijų sistema (SOIF 2021, 50). Vyriausybės ateities ataskaita parengiama vyriausybei bendradarbiaujant su piliečiais, trečiuoju sektoriumi, privačiu sektoriumi ir universitetais (SOIF 2021, 50).

Stipraus ateities įžvalgų integravimo į svarbiausius politikos proceso sprendimus ir etapus, derinant ateities įžvalgų produktus su svarbių sprendimų laikotarpiu, pavyzdys susijęs su pasirengimu rinkimų kampanijai. Siekiant užtikrinti ateities žinių perdavimą, Suomijos Vyriausybės ateities įžvalgų ataskaitų išleidimo datos derinamos su rinkimų ciklais. Formuojamos pagrindinės ateities įžvalgų ataskaitos objektas – įpusėjus kadencijai pateikta tarpinė (angl. *mid-term*) vykdytos politikos apžvalga. Remiantis šia apžvalga, vertinama Vyriausybės pažanga bei formuojamos ministerijų apžvalgos, tapsiančios Vyriausybės ateities įžvalgų ataskaitos pirmąja dalimi. Tokiu būdu užtikrinami kuriami nuolatiniai ir *ad hoc* strateginiai ateities įžvalgų procesai, apimantys aktyvias diskusijas ir dalyvavimą alternatyviuose ateities scenarijuose bei jų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą tinkamu metu. Taip pat rinkimų laikotarpiu politinėms partijoms teikiama informacija, joms padedanti parengti kampanijos platformas, geriau sprendžiančias išylančias ir ateities problemas (Strategic Foresight 2019, 9).

Ateities įžvalgų iniciatyvos taip pat egzistuoja regioniniu lygmeniu (savivaldybės, regioninės tarybos ir kt.) (SOIF 2021, 50).

3.1.5. Grįžtamasis ryšys

Suomijos ateities įžvalgų sistemoje tarp įvairių jos elementų užtikrinama nuosekli priimamų ir įgyvendinamų sprendimų seka bei nuolatinis kiekvienos veiklos grįžtamasis ryšys.

²⁷ Ministerial Foresight panel <<https://tietokaytoon.fi/en/government-working-group-for-the-coordination-of-research-foresight-and-assessment-activities/foresight-panel>>.

Pavyzdžiui, ateities įžvalgų pagrindu rengiamiems dokumentams vystomos ir teikiamos įvairios interpretacijos, kuriomis užtikrinamas grįžtamasis ryšys: Vyriausybėje – rengiant Ministro Pirmininko ateities ataskaitą (horizontalios interpretacijos), politikos formavimo aplinkos ataskaitą (angl. *the policymaking environment report*) ir Vyriausybės ateities tinklą (angl. *Government Future Network*). Parlamente vystomos šios interpretacijos – parlamento Ateities komiteto pozicijos ir technologijų įvertinimai, kartu su kitų komitetų darbu ir piliečių diskusijomis.

Vystant interpretacijas suformuojamos perspektyvos: Ministro Pirmininko Tarnybos Ateities ataskaitoje pateikiami įvairūs ateities scenarijai. Scenarijus peržiūrėjus (sektorinėms) ministerijoms, iškeliami kai kurie „kas būtų jei“ klausimai. Aptariant perspektyvas, galimybės apžvelgiamos visais lygmenimis ir stiprinamas tarpusavio bendradarbiavimo tinklas; įgyvendinant šį procesą yra siekiama, kad suinteresuotosios šalys įsipareigotų.

Galiausiai vystoma strategija: aptartos galimybės keliauja į Ministro Pirmininko ekonomikos tarybą, vyriausybės programoms vadovaujančias specialias ministerijų grupes, politines partijas ir parlamento komitetus (Kuosa 2011, 44).

3.2. Nyderlandai

Orientacija į ateitį bei ilgalaikis planavimas, įskaitant ateities įžvalgas, yra įsitvirtinusi Nyderlandų politinės bei institucinės kultūros dalis. Pirmosios ateities įžvalgų studijos vyriausybės inicijuotos jau prieš beveik penkis dešimtis metų, o per šį laiką ateities įžvalgų metodų taikymas tapo integralia strateginio planavimo bei sprendimų priėmimo proceso dalimi. Nepaisant to, ateities įžvalgų ekosistema Nyderlanduose nėra centralizuota – nėra vienos institucijos, koordinuojančios šių metodų taikymą viešojoje politikoje.

3.2.1. Paklausa

Nyderlandai pasižymi įsitvirtinusia ilgalaikio planavimo viešojoje politikoje tradicija, kurią didele dalimi lėmė unikalios šalies geografinė padėtis. Net ketvirtadalis Nyderlandų teritorijos yra žemiau jūros lygio, šaliai nuolat gresia potvyniai, o reikšmingą dalį šalies ploto sudaro nusausinti vandens telkiniai. Sudėtinga vandens ūkio sistema bei gyvybiškai svarbus sėkmingas jos funkcionavimas lėmė išskirtinę šalies politinę – institucinę kultūrą, kurioje ilgalaikis strateginis planavimas ir orientacija į ateitį yra integrali viešosios politikos dalis²⁸.

Laiko patikrinta strateginio planavimo kultūra Nyderlanduose institucionalizavosi į bendrą šalies valdysenos audinį pakankamai, kad poreikis į ateitį orientuotoms ekspertinėms įžvalgoms, kurios vėliau grindžia politikos formavimą, nebėra kvestionuojamas: sprendimų priėmėjai, mokslinė bendruomenė ir visuomenė plačiąja prasme supranta, kad reikia investuoti į ateities įžvalgų kūrimą. Atliktų interviu metu informantai išryškino ateities įžvalgų politikai užtikrinimą kaip svarbų nuolatinės politinės paklausos elementą.

Nyderlanduose patariamiosios tarybos (angl. *advisory councils*) arba sektoriniai institutai, teikiantys ateities įžvalgas viešajai politikai, dažniausiai savo teikiamų ateities įžvalgų dokumentų nederina prie politinio ir rinkiminio ciklo. Tarybos ir institutai, atliekantys ateities studijas, balansuoja tarp nepriklausomumo nuo politinių užsakymų ir politinės paklausos patenkinimo palaikydami nuolatinį kontaktą su sprendimų priėmėjais. Egzistuoja supratimas, kad sprendimų priėmėjai negali reikšmingai keisti atliekamų tyrimų krypties, tačiau gali siūlyti jiems svarbius aspektus ir teikti įžvalgas.

²⁸ European Environmental Agency Technical report, *Netherlands country case study*, <<https://www.eea.europa.eu/publications/blossom/annex-6-2014-netherlands-country>>.

3.2.2. Pajėgumai

Nyderlandų vyriausybė kliaujasi savo įsteigtais žinių institutais ir stipriais sektoriniais žinių centrais (angl. *knowledge centers*) su ilgalaikiu planavimu susijusių sprendimų pasiūlymų vystymui. Sprendimų priėmėjai taip pat dažnai formuoja ir samdo *ad hoc* mokslinių ekspertų komisijas sektoriniams, specifiniams žinių reikalaujantiems klausimams. Mokslinių patarimų funkcijos taip pat sustiprintos ministerijose įsteigus vyriausiųjų mokslo pareigūnų pareigybes. Šie mokslo pareigūnai gali mobilizuoti tyrimams reikalingas mokslines institucijas pagal poreikį – tai suteikia lankstumo. Be to, yra sudaromos visos galimybės samdyti ir privačias organizacijas bei ekspertus, taip yra sudaromos sąlygos įžvalgų ir perspektyvų įvairovei²⁹.

Kasmet Nyderlandų vyriausybės organizacijos publikuoja apie 30 į ateitį orientuotų tyrimų. Tai reikalauja didelių intelektualinių ir administracinių pajėgumų. Atliktų interviu metu išryškėjo, kad sėkmingiems ateities įžvalgų tyrimams reikalingais yra laikomi lankstūs profesionalai, turintys dvejopus įgūdžius: ne tik sektorinius – profesinius, bet ir gebėjimus teikti rekomendacijas politikai.

Visuomet yra šiek tiek sunku apibrėžti mūsų vaidmenį ar tai, kuo užsiimame, bet iš esmės mums reikia žmonių, kurie yra įsitraukę į „abu pasaulius“ [politikos analizės ir strateginių įžvalgų], kurie sugeba užpildyti spragas ir apjungti skirtingas sritis, kurie žino, kaip veikia politika, bet taip pat lengvai gali pasinerti į konkrečias mokslines temas. [interviu citata]

Išsilavinimas ateičių studijose laikytas kiek mažiau svarbiu, kadangi ateities įžvalgų rengimo išmokstama tyrimus atliekančiose institucijose, kurios bendradarbiauja su kitomis ekspertinėmis institucijomis (pavyzdžiui, Europos Komisijos Jungtinių Tyrimų Centru arba EBPO), dalyvauja tarptautiniuose mokymuose, yra įsitinklinę į įvairius ateičių studijų tinklus. Tokiu būdu organizacijų viduje padengiama su ateičių studijomis sietina ekspertizė. Vis tik, svarbiausiais pajėgumų ir gebėjimų prasme laikomi lankstūs tyrėjai, gebantys ne tik formuluoti kompleksiškas intelektualines ateities įžvalgas, bet ir paversti jas rekomendacijomis ateities politikai.

3.2.3. Institucijos

Ilgamžis prisitaikymo prie geografinių sąlygų procesas, reikalaujantis koordinuoto ir rezultatyvaus veikimo, suformavo glaudaus bendradarbiavimo tarp nacionalinio bei regioninių lygmenų bei korporatyvizmo, ekspertinio konsultavimosi kultūrą. Nyderlandų viešoji politika yra grįsta plataus konsensuso kūrimo principais, dar žinomais kaip „polderių modelis“³⁰ – jo ištakos siejamos su gamtinių vandens lygmens šalyje nuspėjamumu. Kadaise egzistavusi praktika iš apačios į viršų organizuoti apsaugas nuo potvynių ir užtikrinti jų patikimumą ilgainiui prisidėjo prie konsensuso grįstos politinės kultūros kūrimo, skatino plataus bendradarbiavimo praktikas, kurios formavo ir ypatingą viešosios politikos sąrangą bei tapatybę³¹.

Verta paminėti, jog reikšmingas postūmis šiuolaikinei Nyderlandų valdymo ir planavimo struktūrai įvyko po 1953-ųjų didžiulio, per 2000 aukų pareikalavusio Šiaurės jūros potvynio. Reaguojant į katastrofą, kūrėsi specialios regioninės tarybos, atlikusios ir planavimo/orientacijos į ateitį funkcijas, įsitvirtino korporatyvistinė valdymo struktūra. Dėl šios priežasties Nyderlandai turi jau beveik 70 metų institucinės strateginio planavimo patirties, o pati į ateitį orientuotos analitikos ir politikos kūrimo struktūra yra išsidėsčiusi visais lygmenimis bei sukuria turtingą, brandžią, tačiau kartu ir itin kompleksinę tarpusavio ryšių visumą³².

²⁹ Sustainable Governance Indicators 2020, The Netherlands Report, <<https://www.sgi-network.org/2020/Netherlands>>.

³⁰ Polderis – nusaustas ir pylimais (dambomis) apsaugotas žemo slėnio plotas jūros, ežero, upės deltoje arba kito vandens telkinio pakrantės seklumoje

³¹ EEA Technical report, *Netherlands country case study* <<https://www.eea.europa.eu/publications/blossom/annex-6-2014-netherlands-country>>.

³² Kuosa, T., 2011. Practising Strategic Foresight in Government. The Cases of Finland, Singapore and European Union. RSIS Monograph N19, Booksmith: Singapore.

Ateities studijos Nyderlanduose orientuojasi į specifines ministerijų sritis (t. y., yra sektorinės), nors poreikis bendresnėms, horizontalioms strateginėms įžvalgoms yra vis labiau juntamas. Bendresnės įžvalgas ir tyrimus paprastai atlieka bendrosios tarybos (angl. *general councils*), tokios kaip Nyderlandų Mokslo taryba Vyriausybės politikai (angl. *The Netherlands Scientific Council for Government Policy* (WRR)), Centrinis planavimo biuras (angl. *Central Planning Bureau* (CPB)). Šių tarybų rengiami tyrimai yra bendresnio pobūdžio ir sudaro pamatą specifikiems, sektorialiniams lygmenų strateginių įžvalgų tyrimams.

Orientacija į ateitį Nyderlandų viešojoje politikoje ėmė institucionalizuotis jau po Antrojo pasaulinio karo, 1945 m. Jan Tinbergeniui – pirmajam Nobelio premijos ekonomikoje laureatui (1969 m.) – įsteigus iki šiol veikiančią Centrinį planavimo biurą (CPB). Pastarasis yra pavaldus Ekonomikos ir klimato politikos ministerijai bei yra jos finansuojamas, tačiau jo atliekami tyrimai yra ekspertiniai ir nepriklausomi, orientuoti į ilgalaikę ekonomikos politiką ir prognozių teikimą.

Nors CPB literatūroje laikomas į ateitį orientuotos politikos instituciniu pradiniu Nyderlanduose³³, jis vis tik atlieka labiau tradicinę planavimo – prognozavimo funkciją. Institucija, kuri laikoma šiuolaikinių ateities įžvalgų pradine Nyderlandų viešajame valdyme veikia yra Nyderlandų Mokslo Taryba Vyriausybės Politikai (WRR), įkurta 1972 m., o pirmąjį plataus valstybinio masto ateities įžvalgų tyrimą įgyvendinusi 1976 m. Atliktų interviu metu išryškėjo, kad būtent tuo laikotarpiu tarptautinėje Europos bendruomenėje ėmė ryškėti poreikis ne tik tradiciniam planavimui, kurio teikiama technokratiškai įžvalgų nebepakako prie besikeičiančio pasaulio prisitaikyti bandančiai politikai: panašiu laiku įsteigti ateities įžvalgų institutai ir Švedijoje bei Jungtinėje Karalystėje. Nors WRR pavadinime nėra nuorodos į ateities įžvalgas, būtent ši institucija laikoma tikrųjų šiuolaikinių ateities metodų pradine ir lydere Nyderlanduose. Vis tik, nors WRR iki šiol nagrinėja ir tyrinėja platesnius, tarpsektorinius klausimus ir pokyčius bei teikia analizes, informuojančias į ateitį orientuotą politiką, ji neprisiima ateities įžvalgų „čempionės“ vaidmens ir neatlieka buriančio, konsoliduojančio vaidmens tarp kitų ateities studijų veikėjų Nyderlanduose.

Šiandien Nyderlandų valdysenos struktūroje nėra vienos ateities studijos, strategines įžvalgas koordinuojančios institucijos, didžioji dalis ateities studijų yra atliekamos ministerijų arba sektorialiniame lygmenyje su pastebima decentralizacija, vyriausybei arba WRR fasilituojančią tarpministerinę koordinaciją³⁴. Vis tik, ir vyriausybė, ir įvairių sričių sektorialinio lygmens nacionalinės agentūros (angl. *national agencies*) turi plačią ir integruotą ateities mąstymo (angl. *futures thinking*) prieigą, metodikas. Greta ministerijų departamentų, kurie atsakingi už strateginės, ilgalaikės perspektyvos užtikrinimą, egzistuoja ir didelis skaičius tarybų bei planavimo biurų (angl. *planning bureaus*), kurie taip pat atlieka ilgalaikio planavimo (angl. *forward-looking*) ir strateginių įžvalgų tyrimus sektorialiniame arba regioniniame lygmenyse. Dauguma jų yra nuolatinės vyriausybės organizacijos, kurių gyvavimas skaičiuoja dešimtmečius.

Sektorialinės, sveikatos politiką informuojančios ateities įžvalgų institucijos pavyzdys – Nacionalinis visuomenės sveikatos ir aplinkos institutas (angl. *National Institute for Public Health and the Environment*). Jis išskirtinis ir tuo, jog jo atliekami ateities įžvalgų tyrimai yra institucionalizuoti įstatymu, pagal kurį institutas išleidžia strateginių įžvalgų studiją kas ketverius metus³⁵. Strateginių įžvalgų teikimo rolės institucionalizavimas įstatymu institutui suteikia gana unikalią ir palankią poziciją, nes užtikrina instituto ilgalaikę orientaciją, resursų planavimą, nepriklausomumą nuo politinių ciklų.

Lentelė 1 Pagrindiniai Nyderlandų ateities ekosistemos instituciniai veikėjai

³³ Habegger Beat, Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands, <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328709001402>>.

³⁴ School of International Futures 2021. Features of effective systemic foresight in governments around the world, 6. <<https://www.gov.uk/government/publications/features-of-effective-systemic-foresight-in-governments-globally>>.

³⁵ Marieke Verschuuren, Henk B M Hilderink, Robert A A Vonk, The Dutch Public Health Foresight Study 2018: an example of a comprehensive foresight exercise, European Journal of Public Health, Volume 30, Issue 1, February 2020, Pages 30–35, <<https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz200>>.

- **Nyderlandų mokslo taryba Vyriausybės politikai** (angl. - *The Netherlands Scientific Council for Government Policy* (WRR)) yra nepriklausoma patariamoji vyriausybės institucija, kurios įsteigimas ir veikla įtvirtinti įstatymu. Ji teikia konsultacijas politikai apie ilgalaikius strateginius ir tarpsektorinius sprendimus, pokyčius, kurie turi politinį ir socialinį, visuomeninį aktualumą.
- **Centrinis planavimo biuras** (angl. *Central Planning Bureau* (CPB)) yra nepriklausoma Ekonomikos ir klimato ministerijos institucija, kuri vysto savo pačios tyrimų darbotvarkę. Ji dirba su politinėmis partijomis (tiek valdančiosiomis, tiek esančiomis opozicijoje), ministerijomis, parlamento nariais rengdama ataskaitas apie praeitį, dabartį ir ateitį.
- Kartu su WRR ir CPB, Nyderlandų vyriausybė turi tris kitas planavimo įstaigas: **Socialinio ir kultūrinio planavimo biurą** (angl. *The Social and Cultural Planning Office*) ir **Nyderlandų aplinkos vertinimo agentūrą** (angl. *The Netherlands Environmental Assessment Agency*).
- **Hagos Strateginių studijų centras** (angl. *The Hague Centre for Strategic Studies*) tiria atsirandančius (angl. *emerging*) klausimus, kurie susiję su tarptautiniais santykiais bei mokslu ir technologijomis.
- **Nyderlandų Taikomųjų mokslinių tyrimų organizacija** (angl. *The Netherlands Organisation for applied scientific research* (TNO)) yra nepriklausoma tyrimų organizacija, kuri padeda ministerijoms skatinti inovacijas įvairiose temose/sektoriuose, pvz. sveikos gyvensenos ar žiedinės ekonomikos. Ji taip pat padeda palaikyti industrinį ir akademinį įsitraukimą.
- Sektorinių lygmeniu lyderiauja **Nacionalinis visuomenės sveikatos ir aplinkos institutas** (angl. *National Institute for Public Health and the Environment*), pavaldus Sveikatos apsaugos, socialinės apsaugos ir sporto ministerijai; ateities įžvalgų tyrimus atlieka nuo 1993-ųjų metų. Jų ataskaitos dengia platesnį visuomenės raidos spektrą, kuris tiesiogiai ar netiesiogiai prisideda prie visuomenės sveikatos, pavyzdžiui – vienatvė, įvairios ligos, nelygybė.

Šaltinis: Parengta STRATA pagal interviu ir *School of International Futures* medžiagą

3.2.4. Integruotumas

Nyderlandai pasižymi įsitvirtinusia korporatyvine kultūra, plačiai taikomomis konsultavimosi praktikomis, šalyje išvystyta institucijų sistema, kurioje orientacija į ateitį yra tapusi bendro viešosios politikos audinio dalimi.

Nors tarpinstitucinis bendradarbiavimas ateities tyrimų srityje Nyderlanduose yra menkai vystomas šalyje nesant vienos tokį bendradarbiavimą koordinuojančios institucijos, sektorinių lygmeniu į ateities įžvalgų tyrimus įtraukiamas platus spektras suinteresuotų šalių. Pavyzdžiui, rengiant minėtą Nacionalinio visuomenės sveikatos ir aplinkos instituto ateities įžvalgų ataskaitą, ketverių metų procesui buriamos specialios ministerijų darbuotojų, valstybės tarnautojų tarybos, su kuriomis reguliariai konsultuojamasi. Taip pat, struktūruotoms diskusijoms kviečiamos įvairios interesų grupės – nuo pacientų organizacijų iki draudimo įmonių. Ekspertų bei mokslininkų bendruomenės įtraukimas institucionalizuotas specialia veikiančia patariamąja taryba. Ketverių metų proceso metu taip pat atliekamos reprezentatyvios visuomenės apklausos, kuriose siekiama įvertinti platų spektrą visuomenei svarbiausių su ateities sveikatos politika susijusių klausimų. Reguliarus dėmesys skiriamas ir žiniasklaidos įtraukimui ne tik ataskaitos publikavimo, bet ir rengimo proceso metu.

Nors ateities įžvalgų ataskaitų rengimo žingsniai ir konkretūs aspektai gali varijuoti priklausomai nuo tyrimo tematikos: socialinių temų tyrimuose vyraujant kokybiniais ateities įžvalgų metodams, o klimato, ekonomikos ir kitose temose didesnę dalį užimant ir kiekybiniais modeliavimams³⁶, interviu metu išryškėjo bendra institucijų pozicija ypatingai vertinti įvairių suinteresuotų grupių įtraukimą. Anot informantų, konsultavimasis, apklausų rengimas bei nuolatinis ryšio palaikymas su įtrauktomis grupėmis, įskaitant sprendimų priėmėjus bei valstybės tarnautojus, lemia ne tik platesnį ir kokybiškesnį

³⁶ School of International Futures, *Features of effective systemic foresight in governments around the world*, <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/985279/effective-systemic-foresight-governments-report.pdf>.

tyrimų rezultata, bet ir dar giliau įtvirtina pačią ateities įžvalgų svarbą viešajame valdyme. Kartu, į platų suinteresuotų grupių bei visuomenės įtraukimą orientuoti ateities įžvalgų metodai fasilituoja ir sprendimų priėmėjų ryšį su visuomene bei sukuria galimybes reguliariam dialogui apie valstybės ateitį. Tad nors horizontalia, tarpinstitucine prasme, ateities įžvalgų sistema Nyderlanduose nėra integruota nesant vienos tokią integraciją koordinuojančios institucijos, ji pasižymi itin aukštu integracijos tarp suinteresuotų grupių – sprendimų priėmėjų, visuomenės, socialinių partnerių, ekspertų ir mokslo bendruomenės lygmeniu.

3.2.5. Grįžtamasis ryšys

Kaip minėta anksčiau, Nyderlandų politinė kultūra yra ypač orientuota į konsensusą ir konsultacijas, tad ir strateginių ateities įžvalgų tyrimų srityje ypač vertinamas suinteresuotų grupių įtraukimas, informavimas bei grįžtamasis ryšys.

Nors tikslus ateities įžvalgų tyrimų rengimo procesas varijuoja priklausomai nuo institucijos, praktika proceso metu sudaryti sąlygas suinteresuotoms grupėms išsakyti temas, signalus, kurios joms atrodo svarbūs ateičiai, yra dažna. Taip pat dažnu atveju greta tyrimą atliekančios institucijos egzistuoja ir patariamąsios tarybos, kurios viso proceso metu reguliariai teikia grįžtamąjį ryšį (sudarytos iš sprendimų priėmėjų, mokslo bendruomenės, kitų grupių).

Efektyviam visuomenės grįžtamojo ryšio kūrimui dažnai pasirenkamos įtraukios komunikacinės priemonės: respondentai iš visų trijų institucijų minėjo, kad jų ateities įžvalgų ataskaitos visuomenei pateikiamos internetinio puslapio pavidalu, kuriame informacija pateikiama įtraukiais būdais. Hagos Strateginių studijų centras ataskaitas publikuoja viešai, kai kurioms ataskaitoms parengiami specialūs internetiniai puslapiai. Nacionalinis visuomenės sveikatos ir aplinkos Institutas jau kurį laiką atsisakė popierinio ataskaitos varianto, o ateities įžvalgas reguliariai komunikuoja tinklalapyje³⁷, socialiniuose tinkluose bei bendradarbiaujant su žiniasklaida. Nyderlandų Mokslo taryba vyriausybės politikai greta šių komunikacijos priemonių taip pat rengia ir reguliarias tinklalaides (angl. *podcast*).

3.3. Airija

Airijos viešajame sektoriuje nėra struktūruotos, centralizuotos ateities įžvalgų ekosistemos. Ateities įžvalgos nėra sistemingai susietos su strateginio planavimo procesu, o paklausa joms lig šiol nebuvo pastovi. Istoriskai, ateities įžvalgų metodai viešajame sektoriuje buvo taikomi „nišose“ – skirtingų institucijų atliekami nereguliariai, pavienių projektų rėmuose. Atitinkamai, ateities įžvalgų pajėgumai nėra formalizuoti, o jų principų ir rezultatyvių praktikų žinios nėra plačiai paplitusios vyriausybėje³⁸. Kompetencijų trūkumas ateities studijose, išankstiniai nusistatymai ir neatitinkantys lūkesčiai dėl to, ką reikia ateities įžvalgos buvo identifikuoti kaip pagrindiniai barjerai ateities įžvalgų naudojimui viešajame sektoriuje.

Šiuo metu, su EBPO ir EK pagalba³⁹, yra žengiami pirmieji žingsniai kuriant ateities įžvalgų ekosistemą. Numatoma, kad ateities įžvalgų integravimas remsis tinklais ir bendradarbiavimu grįstu valdysenos modeliu, o ruošiamas sekantis viešojo sektoriaus reformų etapas suteiks Airijai galimybę įgyvendinti iniciatyvas, kurios padės pagrindą nuolatiniam ateities įžvalgų gebėjimų stiprinimui viešajame sektoriuje. Taip pat akivaizdi – Airijos ambicija įsijungti į egzistuojančius ateities įžvalgų tinklus ir bendruomenes; jau užmegzti ryšiai su užsienio (gerųjų praktikų) valstybėmis, tarp jų – Suomija, Nyderlandais, JK ir Singapūru.

³⁷ <<https://www.volksgezondheidtoekomstverkenning.nl/english>>.

³⁸ OECD, 2021.

³⁹ Šio rugsėji įsibėgėsančio projekto rėmuose: <https://www.ops.gov.ie/news/publication-of-report-towards-a-strategic-foresight-system-in-ireland/>

3.3.1. Paklausa

Airijoje iki šiol nebuvo vieningo vyriausybės požiūrio į ateities įžvalgas ir tvarios paklausos. Nūdienos strateginiai ilgalaikio planavimo dokumentai (pavyzdžiui, strategija Airija 2040, Nacionalinis vystymosi planas) nerefereuoja į ateities įžvalgas, tačiau, anot informantų, valdžia „žvelgia į ateitį“. Tiksliau, ateities įžvalgos Airijoje yra dalis politikos formavimo proceso, tačiau jos nėra sistemingai susietos su strateginio planavimo procesu su aiškia paklausa ir pasiūla sistemoje ar nusistovėjusiomis „mokymosi kilpomis“⁴⁰.

Istoriškai, nuolatinė paklausa ateities įžvalgoms nebuvo palaikoma ir gali būti apibūdinama kaip „susidomėjimo bangos“ iš vyriausybės lygmens ar pavienės iniciatyvos kitose viešojo sektoriaus institucijose. Pavyzdžiui, pirmasis, 1999 m. Airijoje publikuotas mokslo ir technologijų ateities įžvalgų tyrimas (*Technology Foresight Ireland*⁴¹) buvo užsakytas Mokslo, technologijų ir prekybos ministro. Airijos Žemės ūkio ir maisto plėtros tarnybos (air. *Teagasc*) ateities įžvalgų projektai gimė iš vidinio noro pačioje organizacijoje: tuometinis tarnybos direktorius buvo susipažinęs su ateities įžvalgomis per dalyvavimą jau minėtame *Technology Foresight Ireland* projekte, o taip pat prie organizacijos prisijungė žmogus, turintis ateities įžvalgų patirties. Nacionalinės ekonominės ir socialinės tarybos (angl. *National Economic and Social Council (NESC)*) atveju, buvo gauta užklausa iš Ministro Pirmininko departamento atlikti jų 2009 m. publikuotą *FuturesIreland*⁴² projektą. Visos šios pagrindinės institucijos ir jų ateities įžvalgų patirtis yra plačiau apžvelgta **2 Priedas** 2. Airijos ateities įžvalgų patirtis.

Paprastai, tokios vienkartinės pastangos nepadaro poveikio organizacijoms ir politikos formavimui plačiaja prasme, tačiau Airijos atveju yra išimčių. Pavyzdžiui, paskutinis Teagasc atliktas ateities įžvalgų darbas turėjo didelę įtaką nacionalinės žemės ūkio ir maisto politikos formavimui Airijoje. Taip pat, minėtas *Technology Foresight Ireland* projektas turėjo stiprų poveikį politikai nacionaliniame lygmenyje: buvo įkurtas nacionalinis Technologijų ateities įžvalgų fondas⁴³ (€646 mln. biudžetas), kuris ženkliai padidino finansavimą moksliniams tyrimams Airijos trečiojo lygio institucijose.

Su paklausa ateities įžvalgoms susijusi ir šiuo metu besibaigianti Airijos viešojo sektoriaus reforma „Mūsų viešasis sektorius“ (angl. *Our Public Service 2020 (OPS2020)*). Jos kontekste, kai kurie OPS2020 komandos nariai (valstybės tarnautojai) skeptiškai žiūrėjo į ateities įžvalgas, argumentuodami, kad strateginis planavimas įvairiose politikos srityse buvo sėkmingas ir formaliai neįtraukiant ateities įžvalgų, ir jos nebuvo integruojamos sistemingai.

Čia [Airijoje] buvo supratimas, kad kadangi jau turime nacionalinį rizikos vertinimą, mums nereikia strateginių ateities įžvalgų - mes jau atliekame nacionalinį rizikos vertinimą. Aš manau, kad dalis mūsų kelionės yra patikslinti, kas yra strateginės įžvalgos, kuo jos skiriasi nuo nacionalinio rizikos vertinimo ir suprasti, kaip jos gali prisidėti prie strateginio planavimo. [interviu citata]

Taip pat buvo pastebėta, kad visgi dauguma valstybės tarnautojų iškart perpranta ateities įžvalgų integravimo logiką ir yra patenkinti, kad jos bus konsoliduotos, nors lig šiol jų kasdienybėje jos buvo nustumiamos į šalį „skubių darbų“⁴⁴. Paklausa taip pat reikalinga ir iš vadovaujančio lygmens viešajame sektoriuje – tai buvo viena iš OPS2020 proceso pamokų. Tačiau situacija keičiasi ir čia:

Dabar, kuomet pradėjome pokalbį su vyresniaisiais politikos formuotojais, norėdami išmokyti ir pradėti taikyti [strategines įžvalgas] atsirado „apetitas“. Mes gauname užklausas iš kolegų iš skirtingų departamentų, kurie sako, kad nori pradėti naudoti tai [strategines įžvalgas] dabar. [interviu citata]

⁴⁰ OECD, 2021. *Towards a strategic foresight system in Ireland*. OECD policy brief – 14 May 2021. <<https://www.ops2020.gov.ie/news/publication-of-report-towards-a-strategic-foresight-system-in-ireland/>>.

⁴¹ <<https://enterprise.gov.ie/en/Publications/Technology-Foresight-Ireland.html>>.

⁴² <<https://www.nesc.ie/our-organisation/nesdo/futures-ireland/>>.

⁴³ <<https://www.sfi.ie/>>.

⁴⁴ EBPO aiškina (OECD, 2021), kad ši tendencija (nustumti ateities įžvalgas į šalį) pasireiškia ir kitose šalyse, kuomet nėra tiesioginio ryšio tarp ateities įžvalgų veiklos ir sprendimų priėmimo, neatidėliotinių veiksmų ar inovacijų.

COVID pandemija buvo paminėta kaip vienas iš ateities įžvalgų paklausos stimulų, padėjusių sulaukti pripažinimo, kad svarbu yra būti pasiruošus ateičiai sisteminiame lygmenyje, visos sistemos pagrindu. Kadangi politikos formavimo aplinka taps dar labiau neapibrėžta ir kompleksinė, atsiranda didesnis poreikis viešajam sektoriui tapti atspariu, lanksčiu, gebančiu numatyti pokyčius ir imtis iniciatyvos politikos formavime ir įgyvendinime.

3.3.2. Pajėgumai

Airijos ateities įžvalgų pajėgumai nėra formalizuoti. Tiek Teagasc, tiek NESC pavyzdžiai rodo, kad nebuvo specialaus pasiruošimo ar darbuotojų paruošimo ateities įžvalgų veiklai. Abiejų organizacijų atvejais, buvo intensyviai bendradarbiaujama su išorės konsultantais dėl metodologijos, proceso organizavimo ir suvaldymo ir t.t.

Kompetencijų trūkumas (ribota ateities įžvalgų patirtis), išankstiniai nusistatymai ir neatitinkantys lūkesčiai dėl to, ką reiškia ateities įžvalgos, Airijos vyresniųjų valstybės pareigūnų (angl. *senior public servants*) buvo identifikuoti kaip vieni iš barjerų ateities įžvalgų naudojimui. EBPO, atitinkamai, padarė išvadą, kad ateities įžvalgų principų ir rezultatyvių praktikų žinios nėra plačiai paplitusios vyriausybėje⁴⁵. Pastebėtina ir tai, kad dažnai žmonės, nesusipažinę su ateities įžvalgomis, sieja jas su prognozavimu ir rizikos vertinimu, nors tai yra atskiros praktikos.

Interviu metu buvo pažymėta, kad ateities įžvalgų projektų dalyviams būna sudėtinga įsivaizduoti ateities scenarijus arba dalyviams tai padarius, tyrimo komandai gali būti sudėtinga pereiti nuo scenarijų ir tendencijų į veiksmų vyriausybės lygmenyje lygį. Todėl svarbu yra identifikuoti silpnus signalus ir į juos reaguoti (ką informantas vadino „dabarties diagnostiniu stebėjimu“) bei formuoti atitinkamą požiūrį į ateities įžvalgas – kad tai nėra „orakulas“, kuris nuspės ateitį. Taigi, ateities įžvalgos yra suprantamos kaip sistemos pajėgumas nuolat skenuoti aplinką (rinkti informaciją), ją vertinti ir reaguoti, o tam reikalingi tinklaveikos gebėjimai.

Taip pat buvo minimas ir sprendimų priėmėjų negebėjimas padaryti „protinį šuolį“: žmonės gali įsivaizduoti ateitį, tačiau užstringa ties tuo, „kaip į tą ateitį patekti“ (ką galima padaryti šiandien, kad rytoj pasiektume užsibrėžtų dalykų). Nors žvelgimas į ateitį nėra kažkas visiškai naujo, vienas iš reikalingų įgūdžių yra kūrybiškumas ir vaizduotė mąstyti už to, kas yra akivaizdu. Tai siejasi su EBPO⁴⁶ akcentu, kad ateities įžvalgų pajėgumai nėra tik apie žinias, įgūdžius ir įrankius, bet ir apie požiūrį – norą įsitraukti į sparčius pokyčius ir didelį neapibrėžtumą.

Žvelgiant į ateitį, Airijoje rugsėjį prasidėsiančio projekto *Strengthen Policy Making and Foresight in the Irish Public Service* (liet. *Politikos formavimo ir ateities įžvalgų stiprinimas Airijos viešajame sektoriuje*)⁴⁷ su EBPO ir Europos Komisija rėmuose yra numatoma paruošti ateities įžvalgų mokymo programas ir įgyvendinti mokymus viešajame sektoriuje. Planuojama, kad EBPO parengs mokymo programą trims skirtingoms vartotojų grupėms: 1) aukšto lygmens viešojo sektoriaus tarnautojams, kuriems reikalingas ateities įžvalgų raštingumas 2) rengėjų grupėms, kurie ruoš strateginių ateities įžvalgų medžiagą ir 3) bendrai vartotojų grupei – politikos formuotojams. Taip pat, šiais metais planuojama išleisti naują Valstybės tarnybos atnaujinimo planą (prieš tai parengtas planas buvo svarbus OPS2020 rezultatas), kurio vienas iš pagrindinių ramsčių yra nukreiptas į politikos vystymą ir strategines ateities įžvalgas.

3.3.3. Institucijos

Kaip jau minėta, Airijos viešajame sektoriuje nėra struktūruotos ateities įžvalgų ekosistemos, ji nėra centralizuota, o skirtingose keliuose institucijose vykdyta ir vykdoma ateities įžvalgų veikla nėra reguliari. Skirtingi vyriausybės departamentai ar agentūros arba iniciatyviai imasi integruoti ateities

⁴⁵ OECD, 2021.

⁴⁶ OECD, 2019. *Strategic Foresight for Better Policies Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures*. <<https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Strategic%20Foresight%20for%20Better%20Policies.pdf>>.

⁴⁷ Daugiau informacijos – **lentelė 2**.

įžvalgas į savo darbą (daugiau pavieniuose projektuose), arba ateities įžvalgų užklauskos yra „nuleidžiamos“ iš aukščiausio lygmens (kaip kad NESC atveju – užklausa iš Ministro Pirmininko departamento)⁴⁸.

Ateities įžvalgų patirtį turinčios institucijos tarpusavy konsultuojasi, keičiasi patirtimi, išmoktomis pamokomis. Pavyzdžiui, praeitų metų lapkritį NESC pristatinėjo savo ateities įžvalgų patirtį Airijos Valstybės reformos ir išlaidų departamentui (angl. *Department of Public Expenditure and Reform (DPER)*), kuris kuruoja viešojo sektoriaus reformų programas Airijoje ir turi prieigą iš vyriausybės centro prie viso viešojo sektoriaus. DPER, dėl savo funkcijų ir įsitraukimo į OPS2020 ir OPS2030, gauna užklausas iš kitų departamentų ar vyriausybės institucijų, norinčių atlikti ateities įžvalgų veiklą.

Pirmosios užuomazgos kuriant labiau struktūruotą ir į politikos formavimą integruotą ateities įžvalgų sistemą įvyks OPS2030 (ruošiamos viešojo sektoriaus reformos) ir nuo rugsėjo prasidėsiančio projekto kartu su EBPO ir EK rėmuose. Nors nėra aišku, kaip tiksliai ateities įžvalgų sistema bus organizuojama Airijoje, buvo išsakyta nuomonė, kad bus remiamasi puikiai pasiteisinsiu tinklais ir bendradarbiavimu grįstu valdysenos modeliu, kuris buvo naudojamas įgyvendinant OPS2020. OPS veikia kaip centrinis mazgas, kuriame veiksmų grupės ir tinklai dirba atliepiant bendrus iššūkius visuose sektoriuose ir fasilituoja mokymąsi ir apsikeitimą gerosiomis praktikomis. Šio valdysenos modelio perspektyvą sukuriant ir panaudojant tarpsektorinį „ateities centrinių punktų“ tinklą Airijoje (angl. *an intersectoral network of futures focal points in Ireland*) pabrėžia ir EBPO. Ateities įžvalgų atveju, būtų įnešamos geriausios srities praktikos, jų ieškoma žiūrint tiek į EK, tiek į kitas šalis ir per šį mazgą dalinamasi su tinklo nariais iš platesnės valstybės tarnybos ir viešojo sektoriaus, tarpusavyje juos apjungiant. Šios valdysenos sistemos veikimas tinklų pagrindu taip pat padeda užtikrinti naujų idėjų integravimą į valstybės valdymą (plačiau – **lentelė 2**).

Pasiruošiant darbams, praeitų metų rugsėjį buvo sukurta OPS2030 Strateginių ateities įžvalgų grupė, sudaryta iš vyresniųjų politikos formuotojų, daugiausia vyriausybės departamentų ar agentūrų vadovų pavaduotojų/strategijų vadovų lygmenyje. Ši grupė buvo įsitraukusi į 2020 m. rudenį EBPO organizuotas dirbtuves, dirbo kartu su EBPO apibrėžiant, kas yra ateities įžvalgos, kaip jos organizuojamos kitose šalyse⁴⁹ ir toliau darbuosis tiek numatyto projekto, tiek OPS2030 rėmuose.

3.3.4. Integravimas

Vienas iš pirmųjų dalykų, kuriuos EBPO akcentavo 2020 m. rugsėjį vykusių dirbtuvių Airijoje metu – galima sukurti labai geras strategines ateities įžvalgas, bet jei jos nėra susijusios su sprendimų priėmimo procesais ir neturi įtakos politikos įgyvendinimui, nėra prasmės jas daryti – tai tampa tik teoriniu pratimu. Interviu metu buvo minima, kad galimai dėl šios priežasties du techninės pagalbos prašymai, Airijos pateikti Europos Komisijai, – vienas iš Airijos DPER, kitas – iš Ministro Pirmininko departamento, buvo apjungti į vieną, nuo rugsėjo prasidėsiantį projektą – *Strengthen Policy Making and Foresight in the Irish Public Service* (liet. *Politikos formavimo ir ateities įžvalgų stiprinimas Airijos viešajame sektoriuje*). Apjungiant prašymus siekiama atsižvelgti į riziką, kad ateities įžvalgos, daromos atskirai nuo viso politikos formavimo proceso, praranda savo vertę.

DPER, pateikdami prašymą, argumentavo, kad strateginės įžvalgos Airijos viešajame sektoriuje yra taikomas „nišose“, bet nėra daromos sistemingai. Nėra visiškai suprantama, kas yra ateities įžvalgos, kaip jos atliekamos ir kaip gali prisidėti prie politikos formavimo. Sumanymas įgyvendinant šį projektą yra apjungti visus sistemos elementus ir gerąsias praktikas į vieną gerosios praktikos vadovą ir priemonių rinkinį, kuriuo remtųsi visi valstybės tarnautojai, taikydami standartizuotas praktikas plėtojant politiką, dalis kurios būtų ateities įžvalgų modulis. Šio projekto ištakos ir tolimesni Airijos planai šio projekto rėmuose, siekiant integruoti ateities įžvalgas viešajame sektoriuje, yra apibendrinti **lentelė 2**.

⁴⁸ Pagrindinės Airijos viešojo sektoriaus institucijos, turinčios ateities įžvalgų rengimo patirties ir jų darbai yra apibendrinti **Priede 2**.

⁴⁹ Šis procesas apėmė ir prezentacijas iš Suomijos ir Nyderlandų apie jų ateities įžvalgų sistemas bei sesiją su Singapūro vyriausybės atstovu.

I lentelė 2 Ateities įžvalgų sistemos užuomazgos Airijos viešojo sektoriaus reformų kontekste

Airijoje nuo 2011 m. buvo įgyvendinti du viešojo sektoriaus reformų planai, kurie įtvirtino daugybę naujų požiūrių į valdyseną, žmonių valdymą ir paslaugų teikimą, o viešojo sektoriaus darbą padarė skaidresniu, sprendimų priėmimą – atsakingesniu, o paslaugų teikimą – rezultatyvesniu. Jų pagrindu, 2017 m. gruodį buvo išleistas naujausias reformų planas – „Mūsų viešasis sektorius 2020“ (angl. *Our Public Service 2020 (OPS2020)*). OPS2020 – tai vyriausybės plėtros ir inovacijų viešajame sektoriuje sandara, apimanti 18 veiksmų trijuose ramsčiuose ir atspindinti besisiekiančias kompleksines strategines reformas, kurios yra vykdomos viešajame sektoriuje. Vienas iš veiksmų po Inovacijų ramsčiu („Inovacijos mūsų ateičiai“) – strateginio planavimo pajėgumų sukūrimas, po kuriuo slypi ir strateginės ateities įžvalgos. Kadangi šis veiksmas nebuvo pasirinktas įgyvendinimui OPS2020 laikotarpiu, planuojama jį toliau vystyti sekančioje reformų programoje – OPS2030.

OPS veiksmų įgyvendinimo priežiūros procesas yra organizuojamas remiantis novatorišku viešojo sektoriaus reformos valdysenos modeliu. Pastarasis veikia tinklų ir veiksmų grupių pagrindu. OPS tinklus sudaro daugiau nei 300 viešojo sektoriaus organizacijų. Kiekvieną iš 18-os OPS2020 programos veiksmų vykdo veiksmų komandos, kurios veikia kaip patariamiosios grupės. Jas sudaro skirtingų sektorių ekspertai (pvz., inovacijų ar klientų aptarnavimo), kuriems vadovauja Viešojo sektoriaus lyderystės tarybos (angl. *Public Service Leadership Board (PSLB)*) narys. PSLB buvo įsteigta 2018 m. iš departamentų vadovų lygmens asmenų tiek iš Valstybės tarnybos, tiek iš įvairių viešųjų paslaugų organizacijų vadovų. PSLB buvo įsteigta siekiant užtikrinti reikiamą kolektyvinį vadovavimą ir skatinti bendrą atsakomybės jausmą (angl. *shared ownership*) viešajame sektoriuje. Procesas beprecedentis - tiek valstybės tarnybos, tiek viešojo sektoriaus paslaugų vadovai pirmą kartą tiesiogiai dalyvauja viešojo sektoriaus reformos valdymo struktūrose.

Taip pat unikalūs yra veiksmų komandų darbas – ekspertai iš skirtingų sričių (iš viso viešojo sektoriaus), kurie paprastai neturi galimybės dirbti kartu, yra suburiami ir tyrinėja svarbius klausimus iš savo sektorinės perspektyvos, tačiau atranda, kad problemos, iššūkiai ir galimybės yra bendri, tuo pagrindu sugeneruodami aprėpties dokumentus, darbo programas, strategijas ir t.t. Taigi, OPS programos tinklas duoda prieigą prie viso viešojo sektoriaus. Ir nors PSLB reprezentuoja vadinamąją „iš viršaus į apačią“ perspektyvą, OPS2020 darbas yra organizuojamas per veiksmų komandas, kurios įneša idėjas „iš apačios į viršų“, o pastarosioms yra užtikrinamas aukščiausias vadovavimo lygis per PSLB. Iš esmės, naudodamasi šia valdysenos struktūra, Airija sugeba integruoti naujas idėjas į valstybės valdymą:

OPS komanda bendradarbiavo su EBPO, reflektuodama OPS 2020 pamokas ir norėdama apsvarstyti: 1) kaip būtų galima panaudoti strategines ateities įžvalgas apmąstant, koks gali būti pasaulis 2030 m. 2) su kokiomis galimybėmis ir iššūkiais teks susidurti ir 3) kokie pajėgumai bus reikalingi viešajam sektoriui, norint rezultatyviai naviguoti naujame pasaulyje. EBPO vertinimu, sekantis reformų etapas (**OPS2030 procesas**) suteiks galimybę Airijai įgyvendinti daugybę iniciatyvų, kurios galėtų **padėti pamatus nuolatiniam ateities įžvalgų gebėjimų stiprinimui Airijos viešajame sektoriuje**.

Nuo rugsėjo Airija, bendradarbiaudama su EBPO, remiama Europos Komisijos techninės paramos iniciatyvos, plėtos 18 mėn. trukmės projektą „Politikos formavimo ir ateities įžvalgų stiprinimas Airijos viešajame sektoriuje“. Projekto metu numatoma parengti: 1) ateities įžvalgų (kompetencijų ugdymo viešajame sektoriuje) veiksmų planą 2) mokymo programas viešojo sektoriaus darbuotojams (ir jas įgyvendinti) 3) atvejo studiją, pristatančią nuveiktus darbus. Per šiuos 18 mėn. tikimasi, kad viešojo sektoriaus darbuotojai supras, kas yra ateities įžvalgos ir kaip galima jas naudoti. Taip pat šio projekto metu Airija sieks įsijungti į Europos Komisijos strateginių ateities įžvalgų tinklą, pasisemiant gerosios praktikos pavyzdžių iš kitų valstybių.

Šaltinis: parengta STRATA pagal interviu ir EBPO medžiagą⁵⁰

⁵⁰ OECD, 2021.

3.3.5. Grįžtamasis ryšys

Kadangi kuriant Airijos viešojo sektoriaus ateities įžvalgų ekosistemą žengti tik pirmieji žingsniai, pastebėjimai apie grįžtamąjį ryšį yra kiek ankstyvi. Nors vyksta minėtas tarpusavio ateities įžvalgų patirčių apsisikeitimas tarp institucijų, interviu metu oficialūs ateities įžvalgų studijų vertinimai nebuvo minimi ir esamų šaltinių analizės metu tokių nerasta. EBPO Airijos atvejo studijoje⁵¹ pabrėžiama, kad nepaisant ateities įžvalgų darbų, vykdomų tam tikrose vyriausybės dalyse, yra nedaug bendro mokymosi galimybių (*“few avenues for shared learning”*).

Žvelgiant į Airijos ateities planus, akivaizdu, kad yra ambicija įsijungti į egzistuojančius ateities įžvalgų tinklus ir bendruomenes – Europos Komisijos ateities įžvalgų tinklą, EBPO ekspertinį tinklą. EBPO išskiria⁵², kad vienas tikslinis komponentas kuriant ateities įžvalgų sistemas ir intervencijas yra aiškių lūkesčių suformavimas, kuriuos vėliau būtų galima retrospektyviai peržiūrėti. Dalyvių ir suinteresuotų šalių apklausų ir interviu numatymas procese gali atskleisti, kodėl tam tikros intervencijos veikė, kaip tikėtasi, ar neveikė. Akcentuojama, kad rezultatyvios ir paveikios ateities įžvalgų sistemos dažnai turi ilgą eksperimentavimo ir tobulinimo istoriją ir yra iteracinis, kartotinis procesas.

3.4. Atvejo studijų apibendrinimas

Iš trijų valstybių Nyderlandų ateities įžvalgų sistema yra labiausiai decentralizuota, tačiau kartu ir ilgiausiai gyvuojanti, išorinėms geografinėms grėsmėms lėmus planavimo ir orientacijos į ateitį integruotumą ne tik į Nyderlandų institucinę sistemą, bet ir politinę tapatybę. Priešingai, Suomijos ateities įžvalgų sistema yra centralizuota ir išsivysčiusi su aiškiomis šią funkciją užtikrinančiomis institucijomis. Valstybės dydžiu ir aukštu centralizacijos lygmeniu Airijos viešojo valdymo sistema yra panašiausia į Lietuvos, o jos ateities įžvalgų sistema, kaip ir Lietuvoje, yra dar tik besikurianti.

Kaip vieną esminių visų trijų valstybių ateities ekosistemų pajėgumą galima išskirti skirtingų suinteresuotų pusių įtraukimą į valstybių ateities diskursą bei atitinkamus tyrimus, įskaitant mokslininkus ir socialinius partnerius. Suomijoje tai veikia per nacionalinį ateities įžvalgų tinklą, o Nyderlanduose įtraukia ir į konsensusą orientuotą ateities ekosistemą užtikrina pati valstybės institucinė kultūra, dar vadinama polderių modeliu. Airijoje ateities įžvalgų ekosistema dar vis kuriasi, tačiau jau dabar akcentuojama ateities įžvalgų vertė, priartinant dialogą apie valstybės ateitį prie visuomenės. Taip pat viešojo sektoriaus reformos kontekste yra taikomas naujas, tinklais grįstas valdysenos modelis.

Svarbu yra tai, kad ateities įžvalgos nesitelkia tik į trokštamą ateitį ir politinius nurodymus. Ateities įžvalgos taip pat turi suteikti informacijos apie silpnus signalus ir galimai nepageidaujamas alternatyvas. Jų nauda yra matoma ne tik kaip gaunama informacija, bet ir pats į diskusijas ir konsensuso kūrimą orientuotas ateities įžvalgų generavimo procesas, kuris prisideda prie politinės darnos ir pasitikėjimo, mažinančio pasipriešinimą pokyčiams. Įvairias suinteresuotas šalis įtraukiančios ateities įžvalgos taip pat demokratiškai ir konstruktyviai išryškina įtampas ir konfrontaciją visuomenėje, į kurias sprendimų priėmėjai turi galimybę savalaikiškai reaguoti.

Už sėkmingo naujausių idėjų integravimo į šalies vystymą Suomijos ir Nyderlandų atveju slypi plačiai integruota ir instituciškai subrendusi ateities įžvalgų sistema, kuri sprendimų priėmimą remia visais lygmenimis: nuo pokyčių signalų paieškos ir validavimo per iteracijas su visuomene ir suinteresuotomis šalimis, iki transformavimo į pasekmes politikai. Tai daroma pritraukiant ar samdant aukštos kvalifikacijos ekspertus, kurie turi ne tik sritinę ekspertizę, bet ir geba įžvalgas transformuoti į patarimus sprendimų priėmėjams. Šiuo aspektu svarbu yra ir tai, kad ateities įžvalgos ne tik formuoja pamatą ateičiai pasiruošusiai politikai, bet per įtraukius ir kolektyvinį žinojimą stimuliuojančius metodus priartina visuomenę, mokslinę bendruomenę bei socialinius partnerius prie sprendimų priėmimų.

⁵¹OECD, 2021.

⁵²OECD, 2021.

Taip pat svarbu tai, kad šiose šalyse ateities įžvalgų darbas yra tęstinis – atliekamas nuolat, reguliariai, disciplinuotai; yra užmezgami ryšiai, auginamos kompetencijos. Dar beveik prieš dešimtmetį atliktame ateities įžvalgų praktikas vyriausybėse nagrinėjusiame tyrime⁴¹, kurio metu buvo apklausti ateities įžvalgų ekspertai, programų, o ne pavienių projektų sukūrimas yra identifikuojamas kaip vienas iš pagrindinių sėkmės kriterijų. Ateities įžvalgų darbui yra reikalinga mokymosi kreivė, o programos įgalina mokymosi procesus ir personalo tęstinumą⁵³.

Kuriant ateities įžvalgų sistemą svarbu iš anksto galvoti ne tik apie jos naudą, bet ir apie galimus barjerus, kuriuos tektų įveikti. Remdamiesi daugiau nei 50-ies Airijos OPS2020 proceso dalyvių refleksijomis, EBPO apibendrina pagrindines galimas kliūtis Airijai integruojant ateities įžvalgas į politikos planavimą. Šie barjerai buvo pastebėti ir kitose EBPO šalyse ir dėl panašumo į Airiją valstybės dydžiu bei centralizacija gali būti aktualūs ir Lietuvai⁵⁴:

- **Kompetencijos** barjerai: ateities įžvalgų rengimo patirties stoka.
- **Kultūriniai** barjerai: nepagrįsti lūkesčiai, kad ekspertai „atskleis ateitį“; klaidinga nuomonė ar neteisingas supratimas apie tai, kas yra ateities įžvalgos.
- **Komunikaciniai** barjerai: bendros kalbos trūkumas tarp skirtingų disciplinų ekspertų.
- **Kognityviniai** barjerai ir šališkumai: laiko atotrūkis (klaidingas problemų priskyrimas laiko skalėje; reliatyvus trumpojo ir ilgojo laikotarpio etikečių priskyrimas politikos problemoms/klausimams), keblumas atpažįstant sudėtingumą, neapibrėžtumo vengimas, grupinis mąstymas⁵⁵, naujumo efektas⁵⁶ ir prieinamumo šališkumas⁵⁷, vaizduotės dėl ateities trūkumas ar skurdumas.
- **Korporatyviniai** barjerai: nepakankamas vadovų palaikymas, nepakankamos mokymosi kilpos⁵⁸ (angl. *insufficient learning loops*), tendencija kliautis taktiniu, o ne strateginiu mąstymu.

Barjerų pašalinimas yra reikalingas, siekiant užtaisyti vadinamąją poveikio spragą (angl. *impact gap*), kuomet aukštos kokybės ateities įžvalgos yra nepakankamai išnaudojamos kontekste, kuriame tebedominuoja praeities duomenų ekstrapoliacija grįsta politikos planavimo kultūra. Siekiant įveikti šiuos barjerus, būtina žengti link ateities įžvalgų numatančios valdysenos, sukuriant įgalinančią aplinką ir galimybę imtis veiksmų.

⁵³ Dreyer, I. And Stang, G. 2013. *Foresight in governments – practices and trends around the world*. Yearbook of European Security YES 2013, 28.

⁵⁴ https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/2.1_Foresight_in_governments.pdf.

⁵⁵ kai dėl grupės daromo spaudimo sumenkėja individualių jos narių mąstymo efektyvumas, įvairiapusiškas problemos įvertinimas – šiuo atveju, spaudimas sutarti dėl vienos „oficialios“ ateities vizijos.

⁵⁶ kai žmonės geriau įsimena tai, kas nutiko vėliausiai.

⁵⁷ polinkis prisiminti tą informaciją, apie kurią yra daug kartų girdėta ar skaityta.

⁵⁸ kai strateginių įžvalgų veikla nėra tęstinė, grįsta pakartotiniu mokymosi procesu.

4. Lietuvos strateginio valdymo sistema ir galimybės ateities įžvalgoms

Dvidešimt pirmasis amžius – tai VUCA (angl. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) realybės pasaulis, kurio nuolatinė kaita, neapibrėžtumai, kompleksiskumas ir daugiasluoksniškumas diktuoja vis spartesnių ir tiksliau įvertintų sprendimų poreikį politikoje. Problemos ir klausimai, kurie kyla politikai VUCA pasaulyje, nėra baigtiniai, o paprastai glaudžiai susiję su įvairiomis politikos sritimis vienu metu, kurioms visos galimos pasekmės iš anksto numatyti sunku. Nors VUCA pasaulio elementai yra iš esmės nenusipėjami, kokybiškai funkcionuojanti ateities įžvalgų (angl. foresight) sistema gali sukurti tvarų pamatą sprendimų priėmėjams ne tik formuojant ateičiai pasiruošusią politiką, bet ir greitai reaguojant į iššūkius ar galimybes. Ir atvirkščiai – statiškas, linijinis žvilgsnis į kompleksiską pasaulio ir valstybės raidą gali ypač apsunkinti galimybes ateičiai pasiruošusiam valdymui.

Jei įvairi informacija apie praeitį ir dabarties raidą yra pasiekama kaip statistinė informacija ar įvairios tyrimų ataskaitos, nėra tokio dalyko, kaip faktai apie ateitį. Iššūkis čia – generuoti prasmingą žinojimą apie esamų bei besiformuojančių reiškinių raidą ir jų galimas ateities trajektorijas pasitelkiant ir mokslinį žinojimą bei sistemingus metodus, ir „institucionalizuojant vaizduotę“. 2020 m. prasidėjusi COVID-19 pandemija padidino poreikį stiprinti numatomosios valdysenos (angl. anticipatory governance) gebėjimus. Šalia tradicinių kiekybinių prognozavimo metodų, ateities įžvalgos (angl. foresight) siūlo prieigas ir instrumentus ilgalaikiam tvaresniam strateginiam valdymui. Ateities įžvalgas generuojančios sistemos jau įdiegtos didelės dalies Vakarų ir Šiaurės Europos valstybių strateginiame valdyme, taip pat ir kt. šalyse – Singapūre, JAV, Kanadoje ir kt. Ursulos von der Leyen vadovaujamoje Europos Komisijoje ateities įžvalgų diegimas ir taikymas Europos politikai pirmąkart istorijoje tapo vienu iš prioritetų. 2020 m. parengta pirmoji metinė Strateginio prognozavimo ataskaita, ataskaitos bus naudojamos formuojant Europos Komisijos darbų programą, integruotos į geresnio reglamentavimo politiką ir instrumentus. Ateities įžvalgų sistemiskasis taikymas ES politikai, tikėtina, paskatins jų taikymą ir nacionalinės politikos formavimo sistemose, o EK sieks kurti ir palaikyti vieningą valstybių narių ateities įžvalgų tinklą yra galimybė šalims sustiprinti savo pajėgumus šioje srityje. Pabrėžiame šias iš atvejų analizės kylančias tyrimo įžvalgas:

- Ateities įžvalgų ekosistemą diegiant viešajame valdyme svarbus vieningas supratimas, kas yra ateities įžvalgos, kaip jos gali pasitarnauti valstybės valdyme, formuojant atitinkamą lūkestį rezultatams, kuriuos jos gali padėti pasiekti. Ateities įžvalgos priverčia kritiškai įvertinti egzistuojančias prielaidas, lūkesčius ir atitinkamai strateginius dokumentus, moko manevruoti neapibrėžtume.
- Kaip parodė trijų atvejų analizė, ateities įžvalgų sistemiskumo ir decentralizacijos lygiai gali būti skirtingi, priklausomai nuo šalies susiklosčiusios politinės-institucinės-valdysenos kultūros, tačiau bet kuriuo atveju ateities įžvalgų pamatas ir sėkmės faktorius – suinteresuotųjų šalių įtraukimas į valstybės valdymo procesus. Tinklų užmezgimas ir palaikymas bei bendra kūryba yra ateities įžvalgų pamatas, kuris skatina ne tik pasitikėjimą valdžia, bet ir padeda susirinkti gilią žvalgybinę informaciją apie silpnuosius signalus ir taip kuria prielaidas galimų ateičių numatymui.
- Ateities įžvalgų generavimo procesas turi būti tęstinis, reguliarus, nuoseklus ir įtraukus – turi būti vykdomos įžvalgų programos, o ne pavieniai/vienartiniai projektai, kadangi tik taip yra užmezgami ryšiai, auginamos kompetencijos, įgalinamas mokymosi procesas. Ateities įžvalgos neturi būti išstumiamos į nuošalę dėl skubesių darbų – joms turi būti užtikrintas laikas ir resursai.
- Pajėgumų prasme svarbu galvoti ne tik apie ateities įžvalgų generavimo pajėgumus, bet ir bendrinius politikos analizės gebėjimus tam, kad ateities įžvalgos taptų ne tik intelektualiniu ar konsensuso kūrimo įrankiu ir produktu, bet ir virstų rekomendacijomis politikai. Kartu svarbus ir tam tikras politikų disciplinuotumas į šias rekomendacijas atsižvelgti.

Šiame skyriuje pritaikant penkių sėkmingos ateities įžvalgų sistemos elementų tinklą nagrinėjama situacija Lietuvoje, visų pirma siekiant identifikuoti galimybes stiprinti Lietuvos Respublikos orientaciją į ateitį, remiantis įžvalgomis ir idėjomis kylančiomis iš trijų atvejų analizės.

4.1.1. Paklausa

Ateities įžvalgų paklausą (ar prielaidas joms pasitelkti) siekiant labiau į ateitį orientuotos politikos Lietuvoje jau dabar galima matyti bent iš trijų perspektyvų: strateginio valdymo; mokslo, technologijų ir inovacijų politikos bei krizių valdymo ir saugumo politikos. Be to, Europos Komisijai deklaravus siekį geriau integruoti ateities įžvalgas į politikos formavimą (taip pat ketinimą peržiūrėti ir atnaujinti Geresnio reglamentavimo instrumentus), tikėtina, jog paklausa formuosis ir stiprės ir dėl europinio konteksto – kalbant apie naujų ES teisėkūros iniciatyvų perkėlimą, egzistuojančios politikos peržiūrą, ir kalbant apie svarbių nacionalinių teisės aktų projektus ir egzistuojančios politikos vertinimus – kiek vienas ar kitas teisinis reguliavimas bus/ išlieka aktualus, žvelgiant iš galimų ateičių perspektyvos. Lietuvai reikėtų galvoti apie instrumentus, kurie įgalintų atsakyti į šią besiformuojančią „išorinę“ paklausą ir netgi aktyviai dalyvauti jos kūrimo ir formavimo. Atvejų studijos suteikia galimybę apmąstyti eilę tokių instrumentų, pavyzdžiui, pareiga Vyriausybei reguliariai (pavyzdžiui, bent kartą per kadenciją) pateikti Seimui pranešimą ateities tema.

Strateginis valdymas

Centriniame lygmenyje strateginio valdymo sistema įtraukia strateginį planavimą, stebėseną bei vertinimą. Tarp šiuo metu galiojančių pagrindinių strateginio lygmens planavimo dokumentų, pagal Strateginio valdymo įstatymą (SVĮ), yra ilgalaikė Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, Lietuvos Respublikos Bendrojo plano koncepcija, Nacionalinė saugumo strategija ir Nacionalinis Pažangos planas (toliau – NPP). Valstybės pažangos strategijoje siekiama nubrėžti valstybės viziją, jai įgyvendinti skirtos valstybės vystymosi kryptys ir poveikio rodikliai, atspindintys siekiamus socialinės, ekonominės ir aplinkos būklės pokyčius šalies mastu (SVĮ 6 str.). Strategija taip pat turi derėti su Nacionaline saugumo strategija. Tuo tarpu NPP numatyti tikslai ir uždaviniai perkeliama į programinį lygmenį: nacionalinės plėtros programas ilgalaikes valstybės saugumo stiprinimo programas bei regionų plėtros programas. Vyriausybės programa, kaip ir Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo planas, yra priskiriami prie programavimo lygmens planavimo dokumentų, tad, vadovaujantis Strateginio valdymo įstatymo 5 straipsnio nuostatomis, jie turėtų paklusti bendrai programavimo lygmens dokumentų logikai: „programavimo lygmens planavimo dokumentai – 4-10 metų trukmės planavimo dokumentai, kuriuose nustatomi strateginio lygmens planavimo dokumentų įgyvendinimo būdai ir sąlygos“ (SVĮ 5 str. 1 d. 2 p.).

Strateginio valdymo sistema yra institucionalizuota, jos veikimas palaikomas strateginio planavimo departamentų ir kitų struktūrų sektoriniu lygmeniu bei biudžeto programomis. Vis dėlto problemiškas jos aspektas yra ilgą laiką ekspertų stebėta takoskyra tarp strateginių planavimo dokumentų ir realių politikos praktikų, kuomet aukštos politinės svarbos sprendimai priimami be strateginių prioritetų svarstymo, poveikio vertinimo (SGI 2020). 2020-ųjų birželį priimtu Strateginio valdymo įstatymu siekta racionalizuoti, efektyvinti strateginio planavimo sistemą, reaguojant į jos trūkumus. Įstatymu sumažintas strateginio planavimo dokumentų kiekis (iki tol jų buvo per 250), siekta apibrėžti planavimo dokumentų lygmenis, tipus, jų tarpusavio sąsajas. Vis tik, dabartiniame strateginio valdymo įstatyme nėra numatyti būdai, instrumentai, kurie leistų koreguoti pagrindinius ilgalaikius strateginio lygmens dokumentus, atsižvelgiant į kontekstą, reaguoti į globalaus pasaulio neapibrėžtumą ir dinamiškai kintančius aplinkos veiksnius. Tam reikalingi atitinkami procesai, instrumentai ir gebėjimai, ateities įžvalgų perspektyva.

Kaip rodo Pasaulio Ekonomikos forumo konkurencingumo vertinimai, Lietuvoje stokojama ilgalaikiškumo perspektyvos ir orientacijos į ateitį: pagal politikos orientaciją į ateitį Lietuva užima 37 vietą iš 141 valstybių, pagal sprendimų priėmėjų vizijos ilgalaikiškumą – vos 90 vietą, o pagal sprendimų priėmėjų gebėjimus reaguoti į pokyčius, tik 94 vietą iš 141 pasaulio valstybių. Tuo tikslu valstybėje plėtotini numatymo ir adaptaciniai gebėjimai.

2019 m. priėmus Vyriausybės įstatymo pataisas (30² str.) ir įsteigus Vyriausybės strateginės analizės centrą (toliau – STRATA), jam be kita pavesta atlikti tyrimus ir vertinimus, rengti prognozes strateginiais klausimais. Pagal S, STRATA yra įtraukta į Valstybės pažangos strategijos rengimą: jai

pavesta atlikti aplinkos analizę (13 str.); bei į Nacionalinio pažangos plano rengimą – STRATA atlieka aplinkos analizę (15 str.). Tačiau įstatyme nėra nustatyti aiškūs mechanizmai, kaip Valstybės pažangos strategija galėtų būti peržiūrima ir koreguojama, atsižvelgiant į dinamišką, nuolat kintančią aplinką.

Visgi, reikia pastebėti, kad naujoje Strateginio valdymo metodikoje (patvirtinta Vyriausybės posėdyje 2021-04-28), numatytas scenarijų, kaip vieno iš pagrindinių ateities įžvalgose naudojamų metodų, panaudojimas rengiant Valstybės pažangos strategiją⁵⁹: atlikusi aplinkos analizę, STRATA kartu su Vyriausybės kanceliarija parengia naujausiais galimais prognozavimo metodais pagrįstus valstybės pažangos scenarijus. Valstybės pažangos strategija rengiama Vyriausybei įvertinus pateiktus valstybės pažangos scenarijus.

Įžvalgos mokslo, technologijų ir inovacijų srityje

Paklausa ateities įžvalgoms galėtų būti plėtojama ir per valstybės mokslo, inovacijų ir technologijų politikos formavimą. B. Martin (1995)⁶⁰ ateities įžvalgas apibrėžė kaip „procesą, kurio metu siekiama sistemškai pažvelgti į ilgalaikę mokslo, technologijų, ekonomikos ir visuomenės ateitį, siekiant identifikuoti strateginių tyrimų (ang. *strategic research*) sritis, o taip pat kylančias technologijas (ang. *emergent generic technologies*), kurios ateityje, tikėtina, duos didžiausią ekonominę ir socialinę vertę“. Tuo tikslu galėtų būti pasitelkiamos jau egzistuojančios institucijos ir aktyvinama jų veikla, visų pirma, Mokslo, inovacijų ir technologijos tarybos, sutelkiant akademinės, verslo bendruomenės žinias. Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymo (TIĮ) 10 straipsnyje numatyta institucija – Mokslo, technologijų ir inovacijų taryba (toliau – MTI Taryba), kuri apibrėžiama kaip „Vyriausybės patariamoji institucija valstybės mokslo, technologijų ir inovacijų politikos formavimo ir strateginio valdymo klausimais“. Jos įgaliojimai be kita ko apima (TIĮ 10 str. 2 p.) ir įžvalgų rengimą: „rengia mokslo, technologijų ir inovacijų srities įžvalgas, vizijas ir planus, teikia Vyriausybei pasiūlymus dėl mokslo, technologijų ir inovacijų srities nacionalinio lygmens prioritetų, krypčių ir gairių nustatymo.“

Tarybą sudaro Lietuvos Respublikos Vyriausybė, jai pirmininkauja Ministras Pirmininkas. Įstatyme nustatyta, jog į Tarybos sudėtį turi būti įtraukiami valstybės technologijų ir inovacijų politiką formuojančios ministerijos (t. y., Ekonomikos ir inovacijų ministras ir švietimo ir mokslo ministras, kurie yra Tarybos pirmininko pavaduotojai, ministerijų, kurioms pavesta įgyvendinti sumanios specializacijos kryptis, ministrai ir 7 asocijuotų verslo ir mokslo struktūrų atstovai, kurių veikla susijusi su technologijomis ir inovacijomis. Į Tarybos sudėtį gali būti įtraukiami ir kiti asmenys. Vyriausybės strateginės analizės centras (STRATA) atlieka MTI tarybos sekretoriato funkcijas.

Jungtinėje Karalystėje egzistuoja panaši institucija – Mokslo ir technologijų taryba (*Council for Science and Technology*), teikianti patarimus Vyriausybei mokslo ir technologijų politikos klausimais, taip pat kiek STEM klausimai yra susiję ir su kitomis sritimis⁶¹. Pavyzdžiui, vienas iš naujausių Mokslo ir technologijų tarybos pranešimų yra „Jungtinės Karalystės mokslo vizija“ (*A Vision for UK Research*), kurioje vyriausybei pateikiamos rekomendacijos dėl ilgalaikio mokslinių tyrimų rėmimo plano, užtikrinant, kad JK iš šių investicijų gautų ekonominę ir socialinę naudą. Pažymėtina, kad Lietuvoje veikia dar dvi svarbios institucijos, kurios gali būti pasitelktos teikiant patarimus Vyriausybei šioje srityje: Lietuvos mokslų akademija⁶², Lietuvos mokslo taryba⁶³. Atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo 3 str. nuostatas, vienas iš principų, kuriais grindžiamas mokslas valstybėje, yra: (6) integracijos į valstybės ir visuomenės darnų vystymąsi. Taigi, formuojasi prielaidos šalies turimą akademinį-intelektinį potencialą sutelkti esminiems šalies tikslams ir pažangai siekti.

Gerosios praktikos

⁵⁹ Strateginio valdymo metodika, o. 21,22.

⁶⁰ B. Martin (1995). Foresight in science and technology. [Technology Analysis & Strategic Management](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537329508524202). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537329508524202>

⁶¹

<https://www.gov.uk/government/organisations/council-for-science-and-technology>.

⁶² Mokslų akademijos misija – sutelkus iškilus mokslininkus, inicijuoti veiklas, kurios stiprintų Lietuvos gerovę, prisidėtų prie mokslo, socialinės, kultūrinės ir ekonominės krašto plėtros. MA Statutas, <http://www.lma.lt/statutas>.

⁶³ Pagrindiniai Tarybos uždaviniai: 5.1. patarti Seimui ir Vyriausybei mokslo ir mokslininkų rengimo klausimais, atlikti ekspertines funkcijas svarstant šalies mokslo klausimus; 5.2. organizuoti ir vykdyti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (toliau – MTEP) programinį konkursinį finansavimą. LMT nuostatai.

Vienas pirmųjų žinomų pavyzdžių - tai pagal Fraunhoferio instituto detalizuotą įžvalgų metodologiją 2010 m. gruodžio – 2011 m. liepos mėn. buvusios MOSTA (dabar STRATA) iniciatyva atlikta Lietuvos mokslo ir studijų ateities įžvalga. Į įžvalgą įsitraukė mokslininkai, dėstytojai, studentai, pramonės ir verslo atstovai. Po ilgai trukusių diskusijų buvo sukurta siektina ateities vizija, kurioje atsispindi mokslo ir studijų sistemos suinteresuotų dalyvių sutarimas dėl to, kokie galėtų ir turėtų būti Lietuvos mokslas ir studijos 2030 metais⁶⁴.

Kiek vėliau, Lietuva, kaip ir kitos Europos Sąjungos valstybės narės, 2014–2020 m. finansavimo laikotarpiui buvo įsipareigojusi parengti savo Sumanios specializacijos strategiją. Į strategiją galima žiūrėti kaip į regioninės inovacijų politikos instrumentą, todėl strategijos rengimas – visos šalies galimybė įvertinti savo turimą potencialą ir jo panaudojimo galimybes, o jį tikslingai nukreipus – padaryti įtaką šalies konkurencingumui Europoje ir pasaulyje. Siekiant kuo tikslingiau, naudingiau ir efektyviau panaudoti struktūrinių fondų investicijas, strategija buvo rengiama įvertinant šalies mokslo ir verslo bendradarbiavimo galimybes atremti kylančius tarptautinius ir nacionalinius iššūkius. Sumanios specializacijos strategijos parengimą koordinavo tuomet dar egzistavęs Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras (toliau – Centras), kurio pagrindu dabar įkurta STRATA. Įgyvendindamas šią užduotį Centras siekė į Sumanios specializacijos strategijos rengimo procesą įtraukti kuo daugiau suinteresuotųjų šalių, strategijos rengimas Lietuvoje buvo įgyvendinamas pasitelkus Tarptautinę nepriklausomų ekspertų grupę (TNEG). Vienas iš šios strategijos rengimo etapų apėmė ateities įžvalgas (angl. foresight), kurioms metodologiją parengė Fraunhofer Instituto (VFR) ekspertai

Kaip gerąją praktiką, kartu parodančią ir visuomeninį susidomėjimą Lietuvos ateities raida, galima būtų išskirti 2020-aisiais pasirodžiusį leidinį „Lietuva 2120“⁶⁵. Jame 48 pokalbių su Lietuvos politikais, filosofais, menininkais, visuomenininkais bei mokslininkais pagrindu, išskirti 4 utopiniai ir 4 distopiniai ateities scenarijai Lietuvai.

Įžvalgos saugumo ir krizių valdymo srityje

Ateities įžvalgos ir numatymo gebėjimų valstybėje vystymas yra glaudžiai susiję su krizių ir grėsmių valdymu. EBPO (2014) Tarybos rekomendacijose dėl kritinių grėsmių valdysenos⁶⁶ rekomenduojama šalims narėms įdiegti ir skatinti visapusišką, visus kylančius pavojus apimančią ir tarpusritinį požiūrį į šalies grėsmių valdyseną, kas sudaro pagrindą stiprinti nacionalinį atsparumą ir reagavimą⁶⁷. Taip pat rekomenduojama šalims narėms stiprinti pasirėngimą vykdant numatymą (angl. foresight) ir analizę, grėsmių vertinimą ir pasitelkiant finansavimo sistemas, kad būtų galima geriau numatyti sudėtingą ir plataus masto poveikį.

Pagrindinis šios srities įstatymas Lietuvoje yra Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas. Įstatymo Trečiajame skirsnyje numatyta, jog nacionalinį saugumą užtikrina visų pirma valstybė, prognozuodama (numatydama) iššūkius saugumui, rizikos veiksnius, pavojus bei galinčias kilti grėsmes; vykdydama rizikos veiksnius, pavojus ir grėsmes mažinančią vidaus ir užsienio politiką. Nacionalinio saugumo strategija Respublikos Seimo buvo patvirtinta 2002 m., koreguota 2005, 2012 ir 2017 m., tame tarpe, atsižvelgiant ir į kylančias grėsmes. Šiuo metu galiojančioje strategijoje yra identifikuota penkiolika įvairių grėsmių, pavojų ir rizikos veiksnių (14.1-14.15 p.)

4.1.2. Pajėgumai

Kalbant apie Lietuvos viešojo sektoriaus pajėgumus atlikti ateities įžvalgų tyrimus, pirmiausia reikėtų kalbėti apie bendrą visai valstybės tarnybai būdingą analitinių pajėgumų trūkumo problematiką. EBPO ir STRATA duomenimis, Lietuvoje didžioji dalis ministerijų pasižymi analitinių pajėgumų ir įgūdžių trūkumais, kurie paveikia jų gebėjimus parengti vertingas, visapuses ir laiku atliktas įžvalgas sprendimų priėmimui. Ši problematika universali ir būdinga visoms sektorinėms sritims, neabejotinai ji išryškėtų ir diegiant bei integruojant ateities įžvalgų sistemą. EBPO laiko STRATA įsteigimą sprendimu tinkama kryptimi, tačiau, pasak EBPO, būtinos ir papildomos pastangos ne tik ugdant analitinius

⁶⁴ https://strata.gov.lt/images/documents/analize/trumprasciai/2011/moksloji_lietuva_2030.pdf

⁶⁵ <https://www.leidyklalapas.lt/products/lietuva-2120>

⁶⁶ OECD, 2014. *Recommendation of the Council on The Governance of Critical Risks*. Adopted on 6 May 2014 <<https://www.oecd.org/gov/risk/Critical-Risks-Recommendation.pdf>>.

⁶⁷ OECD, *Recommendation of the Council on The Governance of Critical Risks*.

gebėjimus tarp ministerijų darbuotojų ir viešajame sektoriuje bendresne prasme, tačiau ir pritraukiant ir išlaikant sričių profesionalus viešojo valdymo struktūrose. Institucijų, ministerijų analitiniai pajėgumai yra tiek stiprūs, kiek jie stiprūs jose dirbančių žmonių, tad svarbu galvoti apie bendrą analitinių pajėgumų kokybės kėlimą visoje sistemoje.

Šiame kontekste verta paminėti, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija 2019-2022 m. vykdo projektą „Į rezultatus orientuoto valdymo gebėjimų stiprinimas“, kurio tikslas – vykdant praktines veiklas gerinti LRVK ir ministerijų darbuotojų strateginio valdymo gebėjimus, stiprinti orientaciją į rezultatus valstybės valdyme ir gerinti institucijų tarpusavio tinklaveiką bei bendradarbiavimą. Pvz., vienas iš šio projekto rėmuose įvykusių renginių – 2020 m. birželio mėn. įvykusi Apskritojo stalo diskusija „Ilgalaikis strateginis planavimas: Lietuvos ir užsienio šalių patirties pristatymas, pritaikymo prie aplinkos pokyčių svarba ir scenarijų planavimas“, kurios temos apėmė lankstų (angl. *agile*) strateginį planavimą, neapibrėžtumų valdymą, scenarijų planavimą ir kt.

Kalbant apie ministerijų pajėgumus būtent ateities įžvalgų srityje, pagal 2020 m. EBPO ir STRATA surinktus duomenis (žr. **3 Priedas** 3. Ateities įžvalgų gebėjimai ministerijose) apie Lietuvos ministerijų analitinius įgūdžius, galima apibendrinti, kad dalis jų sieja save su orientacijos į ilgalaikę ateitį projektavimo funkcija. Vis tik, ministerijų atsakymai į klausimą apie pasitelkiamus metodus išryškino, kad vyrauja tradiciniai strateginio planavimo ir prognozavimo metodai, stokojama ateities įžvalgų metodų žinių. Prognostikas ar strateginį planavimą ministerijos atlieka savo kuruojamų sričių teminiuose rėmuose. Ministerijos nepažymėjo naudojančios tokius ateitį įžvalgų metodus, kaip horizonto skenavimas ar Delfi (angl. *Delphi*). Kelios ministerijos paminėjo naudojančios scenarijų analizę, kuri būdinga ir strateginiam planavimui, ir strateginėms įžvalgoms. Tik Energetikos ministerija išskyrė nuosekliai pasitelkianti ateities įžvalgas rengiant strateginius dokumentus ir atliekant kitas funkcijas. Apibendrinus, nors ministerijose egzistuoja skirtingo lygmens orientacija į ateitį bei jos planavimą, strateginių įžvalgų metodai pasitelkiami menkai.

Ruošiantis naujos Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ rengimui, ateities įžvalgų kompetencijos jau kurį laiką vystomos Vyriausybės strateginės analizės centre (STRATA). Orientaciją į ateities įžvalgų kompetencijas STRATA formalizavo nesenai įgyvendinusi restruktūrizaciją, kurios metu suformuotas kokybinių ir ateities įžvalgų tyrimų pogrupis. Atlikdama „Lietuva 2050“ strategijos rengimui pasiruošti skirtą aplinkos analizę, 2020 m. lapkričio ir gruodžio mėnesiais STRATA įgyvendino ateities įžvalgų metodais grįstų dirbtuvių seriją, kurių metu politikos, ekonomikos, visuomenės, aplinkos ir technologijų sričių ekspertai vertino didžiųjų tendencijų įtaką Lietuvos ateičiai. STRATA Ateities įžvalgų kompetencijos vystomos bendradarbiaujant su Europos Komisijos Jungtiniu tyrimų centru, mezgant ryšius su kitų ES valstybių ateities įžvalgų analitiniais centrais (Estijos, Suomijos ir kt.). STRATA turimais duomenimis, ateities įžvalgų kompetencijos greta strateginio valdymo vystomos ir kitur: Vilniaus universitete, K. Simonavičiaus universitete, tyrimų centre „Visionary analytics“. Taip pat, Lietuvos raidos scenarijus vystęs yra Vilniaus universiteto profesorius Zenonas Norkus⁶⁸.

Tačiau kol kas šie gebėjimai nėra apjungti į gyvybingą įžvalgų (angl. *foresighters*) tinklą.

Naujos Valstybės pažangos strategijos rengimo projektas galėtų tapti paskata išvystyti valstybės valdžios institucijų numatymo gebėjimus, taip pat išplėtoti bendradarbiavimą akademinio sektoriumi, verslu, į dialogą apie valstybės ateitį įtraukti ir visuomenę.

4.1.3. Institucijos

Seimas, 2020 m. gruodžio mėn. 8d. priimdamas Statuto pataisas, įsteigė specialų naują Ateities komitetą, kurio funkcijos (58¹ str.):

1) rengti ir svarstyti visuomenės ir valstybės ateities raidos modeliavimą, inovacijų ir technologinės pažangos plėtrą, emigracijos ir reemigracijos procesus bei jų įtaką visuomenės raidai, valstybės modernizavimą ir strategines reformas reglamentuojančių įstatymų ir kitų teisės aktų projektus, teikti ir svarstyti pasiūlymus šiais klausimais;

2) svarstyti ir teikti Seimui pranešimus, išvadas ir pasiūlymus dėl klausimų, susijusių su valstybės strateginėmis vystymosi kryptimis ir ateities raidos projekcijomis bei veiksniais, turinčiais

⁶⁸ <https://naujienos.vu.lt/prof-z-norkaus-futurologiniai-scenarijai-nukele-i-2050-m-lietuva/>

įtakos valstybės ateities raidai ir plėtros modeliams, taip pat dėl ekonomikos, inovacijų ir technologinės pažangos plėtros skatinimo, ilgalaikės strateginės valstybės raidos vizijos kūrimo ir įgyvendinimo, ateities raidos modeliavimo ir reformų politikos formavimo;

3) teikti pasiūlymus dėl studijų, susijusių su valstybės ateities raidos projekcijomis ir strateginiu modeliavimu, užsakymo;

4) koordinuoti valstybės institucijų ir įstaigų, kitų organizacijų darbą rengiant įstatymų ir kitų teisės aktų projektus komiteto kompetencijai priklausančiais klausimais ir kt.

Anot Prof. Augustinaičio, ligšiol Lietuvoje turėjome tik institucines ateities įžvalgų užuomazgas (STRATA, Atviros pažangos forumas, Valstybės pažangos taryba). Ateities komiteto posėdžių metu pasisakę ekspertai, politikai akcentavo ilgalaikiškesnio strategavimo institucijos poreikį, persvarstant strategijų rengimo, priežiūros ir įgyvendinimo suvokimą (Lietuvos strateginio planavimo problematika išsamiau apžvelgiama skiltyje „Integravimas“). Buvo svarstoma, kaip Ateities komitetas galėtų papildyti Vyriausybę ir inicijuoti ateities įžvalgų taikymo vystymą Lietuvos viešajame valdyme. Pasiūlyta tokia vizija Ateities Komitetui:

- užsiimti įstatymų, susietų su ateities įžvalgomis, strategijų kūrimu, įgyvendinimu ir priežiūra;
- inicijuoti įvairių probleminių sričių, skirtingos paskirties ir lygio ateities įžvalgų bei strategijų sistemos (komplekso) kūrimą, bendradarbiavimą, stebėseną, vertinimą;
- užtikrinti veiksmingą organizavimą, valdymą ir ateities sprendimų priėmimą;
- tapti EPTA (angl. *European Parliament Technology Assessment*) tinklo nariu

Palyginimui, Suomijoje Ateities komitetas teikia ateities įžvalgas per aiškiai apibrėžtus ateities kūrimo mechanizmus:

- teikia parlamentinius atsiliepimus Vyriausybės ateities įžvalgų ataskaitoms;
- tvirtina rengiamas Vyriausybės ateities ataskaitas, jas naudoja pažymėti strateginius prioritetus kitam Vyriausybės laikotarpiui;
- svarbiausiais klausimais rengia savo ateities ataskaitas;
- rengia *Agenda 2030* ataskaitas.

Viena iš pagrindinių Suomijos Ateities komiteto funkcijų – parlamentinė kontrolė. Komitetas turi keturis nuolatinius parlamentinius uždavinius: specifinės komiteto pareigos – Ateities ataskaitos, *Agenda 2030* ataskaitos (t. y., nacionalinių priemonių pagal JT tvaraus vystymosi programą stebėseną) rengimas, taip pat kaip ir kiti komitetai, jis teikia pozicijas dėl Vyriausybės metinės ataskaitos ir biudžeto. Antra, Ateities komitetui pavesta pakankamai ankstyvoje stadijoje nustatyti reikšmingai Suomijos ateitį paveikšiančius reiškinius ir klausimus, kad šie dar galėtų būti paveikti politinio sprendimų priėmimo. Vykdydamas šią užduotį, komitetas kasmet konsultuojasi su šimtais ekspertų ir prireikus užsako nedidelius tyrimo projektus. Šių konsultacijų ir tyrimų rezultatai pareiškimų ir ataskaitų formatu perduodami kitiems parlamento komitetams ir Vyriausybei. Komitetas bendrauja su pilietine visuomene, pavyzdžiui, rengdamas seminarus. Per šią Vyriausybės kadenciją komiteto nagrinėjamos temos – „post-tiesos“ laikotarpis (angl. *the post-truth era*), dalijimosi ekonomika ir platformų ekonomika, švietimo eksportas ir visuomenės konfrontacija. Trečia komiteto funkcija susijusi su jo kaip *think-tank'o* Suomijos parlamentui veikla, vystant naujas idėjas demokratijai ir politinių sprendimų priėmimui. Pavyzdžiui, komitetas išvystė virtualų komitetą, įtraukė piliečius į teisės aktų rengimą naudojant skaitmenines platformas, Suomijos parlamentui išvystė naujas, kūrybiškas prielaidas ir dialogo principais pagrįstus veiklos modelius. Ketvirtoji funkcija – ateities studijų ir ateities įžvalgų vystymas. Tuo tikslu komitetas išvystė radikalių technologijų (angl. *the Radical technologies*) ateities numatymo įrankį ir metodus⁶⁹.

Seimo Ateities komiteto pagrindinis vaidmuo geriausiai galėtų būti realizuojamas per parlamentinės kontrolės funkciją (suomiškojo modelio pavyzdžiu), plėtojant strateginio lygmens dialogą su Vyriausybe. Vykdomosios valdžios disponuojamas ekspertinio-analitinio potencialo resursas galėtų būti toliau vystomas kaip savita ekosistema, kuriai būtų reikalingas atitinkamas „variklis“ – kompetencijos centras prie Vyriausybės. Pavyzdžiui, Singapūre tokį vaidmenį vaidina Strateginės ateities centras (angl. *The Centre for Strategic Futures (CSF)*) – ilgus metus veikiantis padalinys, vykdamas ir koordinuojantis ateities įžvalgų ir projektavimo darbus visos vyriausybės mastu ir pasitelkdamas partnerius, stiprinantis viso viešojo sektoriaus analitinius gebėjimus. Nuo 2015 m. jis veikia kaip Ministro Pirmininko tarnybos strategijos grupės dalis.

⁶⁹ Juodosios gulbės (angl. *Black Swans*) – sunkiai nuspėjami nelaukti, didelę reikšmę rinkoms turintys įvykiai; dialektinės ateities studijos; utopijos ir distopijos.

Lietuvoje yra reikalingas centrinis ateities įžvalgų vienetas, centrinė institucija, kuri remtų, atliktų ir koordinuotų ateities įžvalgų darbą vyriausybėje, valstybės mastu. Šios institucijos ar kelių institucijų pagrindinis tikslas būtų „suteikti ateities įžvalgoms svorio“, kad jos būtų veiksmingai integruojamos visose ministerijose, joms pavaldžiose įstaigose ir kt. viešojo sektoriaus institucijose ir svarbiausių jų sprendimų priėmimų procesuose. Šio vieneto funkcijos būtų:

- Ugdyti valstybės tarnybos analitinius gebėjimus, diegti ir plėtoti strateginio numatymo bei rizikos valdymo įrankius;
- koordinuoti kompleksinius ateities įžvalgų procesus viešajame sektoriuje – kuruoti visą viešojo sektoriaus ateities įžvalgų tinklą;
- užtikrinti, kad ateities įžvalgos yra veiksmingai naudojamos ir integruojamos visose ministerijose ir kt. viešojo sektoriaus institucijose ir jų kuruojamose srityse formuojant nacionalines darbotvarkes;
- siekti, kad ateities įžvalgų vertė būtų pripažįstama tarp skirtingų vyriausybinių institucijų, jos sudarytų atitinkamas komandas/padalinius savo struktūrose, kurios atliktų konkretesnius sritinius ateities įžvalgų darbus.

Platesnis klausimas – kas galėtų užtikrinti nuolatinės ateities įžvalgų formavimo funkcijas? Jam atsakyti būtų reikalingas atskiras tyrimas, kurio apimtyje būtų peržiūrima Lietuvoje jau egzistuojanti įstaigų sistema ir kaip jas galima būtų keisti ir modernizuoti, nukreipiant į tyrimus, strategavimą ir kartu įgyvendinimo organizavimą. Tyrimo rėmuose galima būtų svarstyti, kuri institucija galėtų būti siejama su tradicinių technologijų ir mokslo ateities įžvalgų funkcijomis ir pajėgumais. Galbūt, remiantis Airijos Forfas, Nyderlandų TNO ir Suomijos TEKES atitikmenimis, toks vaidmuo galėtų būti vystomas MITA (Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra), siejant su parlamentine technologinės raidos politika.

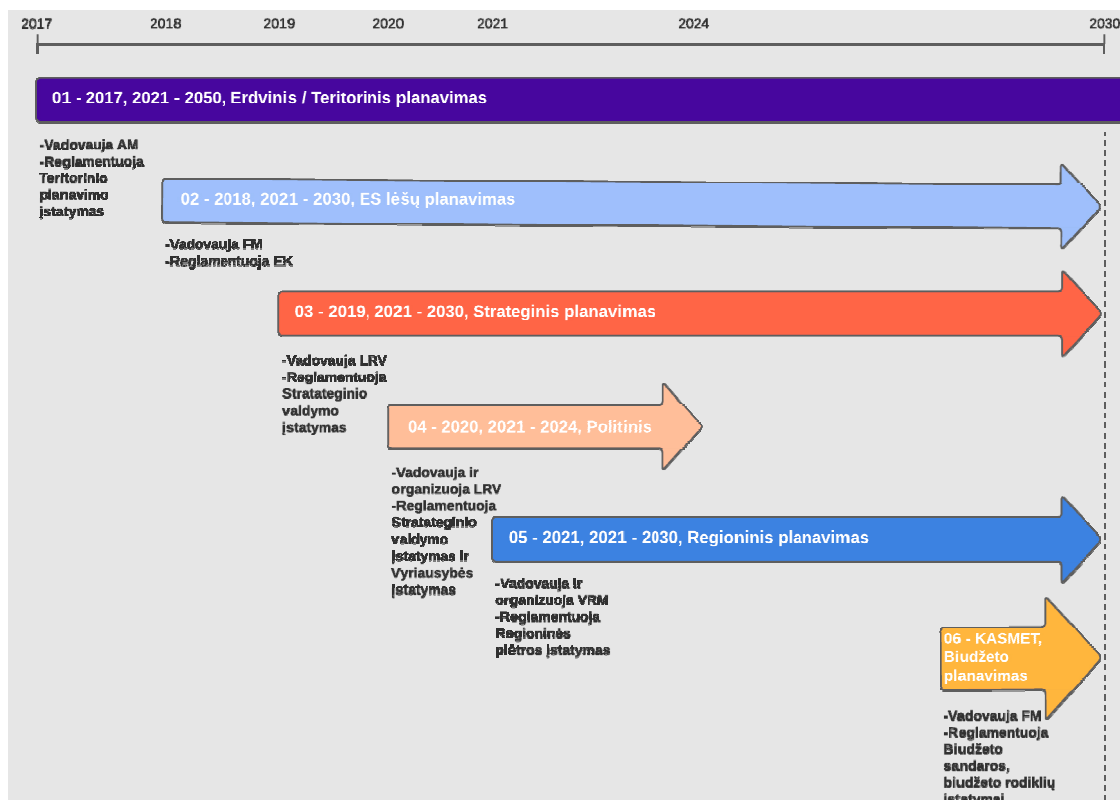
4.1.4. Integruotumas

Atsižvelgiant į bendras europines tendencijas siekti adaptyvesnės, labiau numatančios ir ateičiai veiksmingos politikos, ir tuo tikslu – geresnio ateities įžvalgų integravimo į įvairias viešosios politikos sritis, padedant naujų iniciatyvų formavimu ir baigiant egzistuojančio teisinio reglamentavimo vertinimu (kiek jis išlieka aktualus, veiksmingas ateities iššūkių ir tendencijų kontekste), reiktų svarstyti, kaip geriau integruoti ateities įžvalgas į viešosios politikos formavimo procesus.

Visų pirma, siekti suteikti adaptyvumo ir lankstumo dabartinei strateginio valdymo sistemai. Ji yra pakankamai gerai institucionalizuota, sudėlioti strateginio planavimo procesai. Tačiau siekiant bendresnio tikslo įrodymais grįsto valdymo stiprinimo, vertėtų sukurti prielaidas, kad ateities įžvalgos taptų vienu iš instrumentų atliekant numatomo teisinio reguliavimo poveikio vertinimą bei atliekant viešosios politikos vertinimus. Platesnis suinteresuotų šalių įtraukimas, pvz., pagal keturypės spiralės, arba bendros kūrybos (angl. *co-creation*) modelį leistų geriau išnaudoti turimą šalies intelektinį potencialą, o kartu sustiprintų viešosios politikos legitimumą, pasitikėjimą valstybės valdžios institucijomis.

Taigi, Lietuvos strateginio valdymo sistema – centralizuota, institucionalizuota, įtraukianti strateginį planavimą, stebėseną bei vertinimą. Patys strateginio planavimo procesai (jų buvo išskirta net šeši – žr. **pav. 4**) – linijiniai, t. y., vienas nuo kito priklausantys, tačiau pakankamai nesusieti.

pav. 4 Lietuvos strateginio planavimo procesai



Šaltinis: parengta STRATA pagal J. Šarmavičienės pranešimą Ateities komiteto posėdyje 2020 03 26

Nors veiksmus šiems planams, išsidėsčiusiems skirtingose laiko skalėse, rengia tos pačios ministerijos ir jie yra įgyvendinami tuo pačiu metu, jų planavimas ir vykdymas yra reglamentuojamas skirtingų teisinių sistemų ir valdomas skirtingų institucijų todėl nėra kryptingo, koordinuoto strateginio planavimo, orientuoto į pokyčius.

Šių procesų metu gimsta didelis kiekis strateginių dokumentų, jau patvirtintuose strateginiuose dokumentuose trūksta tarpusavio sąsajų (pavyzdžiui, aukštesnio lygmens dokumentai neatsispindi žemesniame lygmenyje), dalis nuostatų neperkeliamos, kuriami nauji dokumentai dubliuoja jau suplanuotą veiklą⁷⁰. Taip pat paminėtina ir susijusi „institucinės atminties“ ar „strateginės drausmės“ problema politiniame lygmenyje, kuomet keičiantis valdžiai jau priimtos strategijos nėra vykdomos, stebimos ir vertinamos. Glaustai apibendrinti Lietuvos strateginio planavimo kultūrą galima šia citata:

Mes esam linkę <...> sugalvot kažkokį dalyką, pavadint jį strategija ar panašiai ir paskui jį užmiršt (LVK atstovas AK posėdyje)

Tokia neintegranti strateginio planavimo sistema lemia nenuoseklų viešosios politikos tikslų nustatymą, nesudaro sąlygų jų stebėsenai, vertinimui bei į rezultatus orientuotam valdymui⁷¹. Šiame kontekste, kaip paaiškėjo Ateities komiteto posėdžiuose vykusių diskusijų su įvairiomis suinteresuotomis šalimis metu, yra pasigendama Lietuvos ateities vizijos. Atsižvelgiant į esamą Lietuvos strateginio valdymo būklę, būtų tikslinga pereiti nuo linijinio strateginio valdymo modelio, kuriant ateities įžvalgų struktūrinius pamatus ir kultūrą (plačiau apie tai – dalyje „Institucijos“).

Į strateginio valdymo sistemą integruojant ateities įžvalgas, greta įrodymais grįsto valdymo ir grįžtamojo ryšio kūrimo faktorių, itin svarbi yra suinteresuotų šalių įtraukimo į sprendimų priėmimus kultūra⁷². Lietuvoje konsultacijos vykdomos per institucionalizuotas praktikas kaip trišalę tarybą ir įvairius *ad hoc* būdus, tačiau tai daugiau formalumas. Tai patvirtina ir per AK posėdžius rengti suinteresuotųjų šalių pranešimai bei diskusijos, kurių metu buvo akcentuojama, kad strategijų rengėjai nuosekliai neįtraukia į jų rengimą toje srityje ar sektoriuje veikiančių suinteresuotų šalių (už viešojo

⁷⁰ <<http://kurkl.lt/projektai/lietuvos-strateginio-planavimo-dokumentu-sistemos-optimizavimo-modelis/>>.

⁷¹ Ibid.

⁷² <https://www.researchgate.net/publication/342914907_Foresight_Using_Science_and_Evidence_to_Anticipate_and_Shape_the_Future>.

sektorius ribų). Vienas išimtinių atvejų, kuomet svarbiausi socialiniai partneriai buvo įtraukti į strateginių sprendimų priėmimą – tai Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ rengimas (SGI).

Anot Prof. Augustinaičio, nors Lietuvoje yra struktūrinės keturypės spiralės užuomazgos, tačiau neturime veiksmingos suinteresuotųjų šalių įtraukties/sutelkties ir veiksmingos atstovavimo priemonės/funkcijos (plačiau apie tai – dalyje „Grižtamasis ryšys“). Taip pat, ateities įžvalgų užuomazgos tiek vyriausybiname, tiek nevyriausybiname sektoriuje (versle, moksle) nėra profesinė prasme pakankamai kvalifikuotos, nėra orientuotos į praktinio pokyčio, praktinių užduočių sprendimą. Norint pereiti nuo linijinės strategijos prie bendrakūryba grįsto strategavimo, būtina įgalinti tarpsektorinę tinklavedį ir jos pagrindu stiprinti ateities įžvalgų kompetencijas ir už viešojo sektoriaus ribų. Reiktų pabrėžti Airijos išmoktas pamokas, kad privatus sektorius nuolat priima sprendimus neapibrėžtoje aplinkoje, nežinomumo kontekste – jie nuolat stebi silpnus signalus, o šių signalų fiksavimas ir integravimas valdžios lygmenyje yra ypač svarbus kuriant ateities įžvalgas ir į ateitį orientuotą politiką.

Lietuvos ambicija galėtų būti – kad ateities planavimas taptų savaimine kultūros ir sprendimų priėmimo dalimi, kaip kad yra Suomijoje ir Nyderlanduose. Galimybė žengti pirmuosius žingsnius kuriant šią kultūrą – tai „Lietuva 2050“ rengimo procesas. STRATA jau yra atlikusi ekspertines dirbtuves su verslo, mokslo, skirtingų ministerijų atstovais, kuriose buvo naudojami ateities įžvalgų metodai. Toliau vystant šiuo darbus, STRATA galėtų padėti pamatus keturypės spiralės įgalinimui Lietuvoje, įtraukiant svarbiausias suinteresuotas šalis į valstybės vizijos ir strategijos ilguoju laikotarpiu bendrakūrybą. STRATA koordinacinė rolė užtikrintų šiam procesui reikalingus vadybinius gebėjimus ir atvirumą, grįstą įsitinklinimu.

Vyriausybės iniciatyva, kartą per metus Seimui svarstyti galėtų būti teikiamas ateities perspektyvų pranešimas. Pranešimo pagrindu Ateities komitetas parengtų ir su Seimu išdiskutuotų parlamento pozicijos dokumentą, jame išgryninant 2-3 temas (kryptis), į kurias tais metais būtų gilinamasi ateities įžvalgų komiteto posėdžiuose rengiant ateities-pasirengusias politikos iniciatyvas. Į diskusijos procesą galėtų būti įtrauktos įvairios visuomenės grupės. Tokio formato veikla suteiktų galimybę ateities įžvalgų dimensijos įtraukimui į Vyriausybę bei Seimą. Tokiu būdu būtų užtikrinamas tam tikras nuolatinis ateities įžvalgomis apsieitimas valstybės centre, palaikant dialogą tarp Vyriausybės ir Seimo.

4.1.5. Grižtamasis ryšys

Atvejų studijose, atliktuose interviu bei literatūros analizėje išryškėjo svarbi prielaida ateities įžvalgų diegimui į viešojo valdymo sistemą: šis procesas negalėtų būti sėkmingas ir turėtų didelę riziką likti „popieriniu“, jei nuo pat pradžių nebūtų kryptingai galvojama apie visuomenės, mokslo bendruomenės ir socialinių partnerių įtraukimą į ateities įžvalgų bendrakūrybos procesus. Visuomenės bei suinteresuotųjų šalių įtraukimas negali būti paliktas savieigai, o turėtų būti formalizuotas: čia pavyzdžiu galėtų būti Suomijos Vyriausybės ateities ataskaitos rengimo procesas, kurio metu organizuojami 50 dialogų su piliečiais ir pilietybės neturinčiais, tačiau Suomijoje gyvenančiais asmenimis. Kiekviename tokių dialogų dalyvauja iki 10 asmenų, kurie aptaria ekspertų parengtus ateities įžvalgų scenarijus.

Tuo tarpu, Nyderlanduose, dėl išorinių geografinių grėsmių, kurias istoriškai kėlė sunkiai prognozuojamas vandens lygis, konsensusu grįsta politinė kultūra, plačias konsultacijas su visuomene, o ypač mokslinė bendruomene, įaudė į politinę – institucinę valstybės tapatybę. Interviu metu išryškėjo, kad būtent suinteresuotųjų šalių įtraukimas į visų lygmenų sprendimų priėmimą, įskaitant ateities įžvalgas, yra laikomas valstybės sėkmės pamatu. Šie procesai nėra palikti savieigai, o koordinuojami per ministerines, sektorines pastangas, kurioms skiriami konkretūs resursai ir patariamieji formatai, buriant suinteresuotųjų šalių patariamąsias komisijas bei komunikaciją apie ateitį ir ateities įžvalgas (per socialinius tinklus, dedikuotus interneto puslapius, tinklalaidės ir ryšius su žiniasklaida) laikant integralia ateities studijų ir įžvalgų dalimi. Kartu, Nyderlandų ateities įžvalgų profesionalai siūlo matyti visuomenės įtraukimą kaip kuriančią papildomą ateities įžvalgų institucionalizaciją ir poreikį akseleruojančią vertę: įtrauktos grupės natūraliai tampa ateities įžvalgų ambasadoriais savo bendruomenėse ir ateities diskusijų metų asimiliuotą savo matymą apie valstybės ateitį vėliau komunikuoja formatuose, kurių valstybė negali pasiekti (kaimynystėje, regione, mokslo įstaigoje, darbovietėje, etc.).

Lietuvoje itin daug politikos iniciatyvų yra lemiami ne ekspertinių duomenų ir vertinimų, o partinių – politinių susitarimų, kuomet sprendimų priėmėjai negeba sutarti dėl politinio konsensuso dėl rekomendacijų sekimo bei įgyvendinimo (SGI). Sprendimų priėmėjai Lietuvoje paprastai yra gana

dėmesingi Europos Komisijos ir kitų tarptautinių institucijų rekomendacijoms, bet mažiau linkę puoselėti įrodymais grįsto valdymo, suinteresuotų šalių įtraukimo į sprendimų priėmimus bei grįžtamojo ryšio kūrimo kultūrą. Į strateginio valdymo sistemą integruojant ateities išvalgas, kurios ateina su grįžtamojo ryšio kūrimo ir bendrakūrybos prieiga, kuriasi prielaidos į Valstybės – Lietuvos Respublikos kūrimą nukreipti – aptarti, konsoliduoti ir integruoti – piliečių valią, padarant Valstybę kiekvieno jų „reikalu“, ir taip sudarant prielaidas atnaujinti visuomenės santykius, kurti tokią Valstybę, kuri atstovaus viešosios gerovės idėja ir atsirems į piliečių pasitikėjimą. Vyriausybės lygmeniu STRATA užima ekspertinės institucijos, analitinio centro rolę, teikia Vyriausybei ir ministerijoms nepriklausomą, tiriamąją veiklą grįstą informaciją, atlieka tyrimus ir vertinimus, konsultuoja strateginiais klausimais, ir plėtoja bendrakūryba su suinteresuotųjų įtraukimu paremtus metodus.

Lietuvoje šiuo metu konsultacijos vykdomos per institucionalizuotas praktikas kaip trišalę tarybą ir įvairius *ad hoc* būdus. Vienas pavyzdys, kuomet svarbiausi socialiniai veikėjai buvo įtraukti į strateginių sprendimų priėmimą – tai minėtos Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ rengimas (SGI). Nors piliečių konsultacijų teisė reguliuojama įstatymu piliečiams galint teikti grįžtamąjį ryšį įstatymų projektams naudojantis Seimo internetiniu puslapiu, tarp 2014-ųjų ir 2016-ųjų metų Lietuvos ministerijos nepaskelbė net 98 proc. įstatyminių iniciatyvų tokiu būdu, kuris leistų teikti grįžtamąjį ryšį. Taip pat, galimybės piliečiams per grįžtamąjį ryšį inicijuoti realius pakeitimus yra žemos, nes piliečių įtraukimo etapas prasideda tik vėlyvame įstatymų rengimo etape. Galiausiai, 10-15 dienų, kurios duodamos suinteresuotų šalių grįžtamajam ryšiui, yra nepakankamas laiko kiekis vertingoms išvalgoms pateikti (SGI).

Kalbant apie grįžtamojo ryšio per piliečių įtraukimą kultūrą Lietuvoje, verta atkreipti dėmesį į Pasaulio ekonomikos forumo (WEF) konkurencingumo ataskaitą, kurioje susirūpinimą kelia Lietuvos socialinio kapitalo įvertis. Pagal socialinį kapitalą, suprantamą kaip žmonių, gyvenančių ir dirbančių visuomenėje, santykių tinklus, įgalinančius visuomenę rezultatyviai veikti, Lietuva užima vos 89 poziciją pasaulyje iš 141. Socialinis kapitalas WEF ataskaitoje skaidomas ir matuojamas pagal socialinės sanglaudos tamprumą, bendruomeninius ir šeiminius ryšius, politinį dalyvavimą ir pasitikėjimą institucijomis. Tuo tarpu, Suomija pagal socialinį kapitalą užima 14 vietą iš 141, Nyderlandai – 9, o Airija net 7. Piliečių įtraukimas į politinį dalyvavimą, pasitikėjimo ugdymas visuomenėje yra ypač svarbi prielaida ateities išvalgų sistemos diegimui ir tvarumui, nes ši sistema yra grįsta valstybės ateities ir konsensuso apie ją vizija.

Piliečių bei suinteresuotų šalių įtraukimas per institucionalizuotus mechanizmus, t. y. visų pirma sąmoningą sutarimą politiniu lygmeniu, jog tai yra svarbu, įgalintų strateginio mąstymo paradigmų kaitą, pereinant nuo linijinio strategijos matymo prie jos matymo kaip nuolatinio, konsensu grįsto proceso. Tokia veikla veiksminga grindžiant ją keturypės spiralės principais – visos visuomenės grupės, suinteresuotieji turėtų dalyvauti ateities kūrime ir ateities sprendimų strateginiuose procesuose, kad šie ne tik įsišaknytų valstybės strateginiame mąstyme, bet neštų ir brandintų konkrečius politinius sprendimus bei bendrą, konsensu grįstą valstybės raidos matymą visuomenėje.

Kadangi ateities išvalgos būtų viena iš inovacijų viešajame sektoriuje, verta atkreipti dėmesį ir į galimas grėsmes ir rizikas. Mokslininkai, nagrinėjantys inovacijų diegimo trikdžius viešajame sektoriuje atkreipia dėmesį į šiuos veiksnius⁷³: 1. Kliūtys, atsirandančios dėl biurokratijos / organizacijos (kaip priešiškas ir skeptiškas požiūris; kova dėl įtakos / kontrolės; įvairių grandžių vadovų pasipriešinimas inovacijoms ir pan.); 2. Kliūtys, atsirandančios dėl politinės aplinkos (kaip nepakankamas finansavimas / ištekliai; teisinio reguliavimo suvaržymai; politinis pasipriešinimas ir kt.); 3. Kliūtys, atsirandančios dėl išorinės organizacijų aplinkos (kaip visuomenės abejonės dėl programų tikslingumo ir veiksmingumo; sunkumai pasiekiant programų tikslines grupes; privataus sektoriaus konkurencija, pasipriešinimas viešojo sektoriaus veiklos plėtrai).

Sekančiame skyriuje remiantis šio skyriaus diskusija yra konstruojamos politinės ir teisinės rekomendacijos, jų įgyvendinimo planas bei rekomendacijos dėl tolesnių tyrimų.

⁷³ <https://core.ac.uk/download/pdf/197247301.pdf>

5. Rekomendacijos Lietuvai

5.1. Politinės ir teisinės rekomendacijos

Lentelė 3. Bendros rekomendacijos ir jų įgyvendinimo planas

Eil. Nr.	Komentaras	Rekomendacija	Rekomendaciją įgyvendinanti institucija	Rekomendacijos įgyvendinimo terminas
1	Dabartiniam Strateginio valdymo įstatymui būdingą linijinę strateginio planavimo perspektyvą rekomenduotina kreipti link strateginio mąstymo perspektyvos, įvertinant neapibrėžtumo, kompleksiskumo, dinamiškos ir nuolat kintančios aplinkos veiksnius bei atsižvelgiant į strateginio lygmens planavimo dokumentų ilgalaikiškumą (20-30 metų trukmę).	Papildyti Strateginio valdymo įstatymo 3 straipsnį „Pagrindinės šio įstatymo sąvokos“ sąvoka: „ateities įžvalgos – disciplina, pasitelkianti sisteminius, įtraukius metodus, siekiant tyrinėti, numatyti ir formuoti ilgalaikę ateitį“.	LR Seimas	2021 gruodžio 23 d.
2	Nuolatinei, reguliariai ir veiksmingą ateities įžvalgų praktikai, reikalinga numatyti instituciją, atsakingą už su svarbiausiais ateities lūžiais susijusių procesų stebėjimą bei analizę, tam, kad būtų nuosekliai vystomi ateities įžvalgų analitiniai gebėjimai, o viešojo politika būtų geriau pasirengusi ateityje kylantiems iššūkiams ir atsiveriančioms galimybėms.	Papildyti Strateginio valdymo įstatymo 13 straipsnio 1 p. 2 d. ir ją išdėstyti taip: „2) aplinkos analizę, pasitelkdamas ateities įžvalgas ir kitus metodus, atlieka Vyriausybės strateginės analizės centras.“	LR Seimas	2021 m. gruodžio 23 d.
3	EBPO akcentuoja poreikį vyriausybėms vystyti numatymo gebėjimus (angl. <i>anticipatory capacity</i>), siekiant veiksmingos ateities (angl. <i>future-proof</i>) politikos. Numatymo gebėjimai turėtų būti ne lokalizuoti viename ar keliuose viešojo valdymo lygmenyse, tačiau tapti viso strateginio valdymo logiką grindžiančiais principais, šį siekį išskiriant bei	Papildyti Strateginio valdymo įstatymo 4 str. nustatytus strateginio valdymo sistemos principus „numatymo“ principu, straipsnį papildant taip: „numatymo – sistemiško ateities įžvalgų taikymo visoje strateginio valdymo sistemoje, įskaitant viešosios politikos analizę, dalyvių įtraukimą ir sprendimų	LR Seimas	2021 m. gruodžio 23 d.

	formuluojant ir Strateginio valdymo įstatyme.	priėmimą“.		
4	Stiprinant bendruosius valstybės tarnybos analitinius gebėjimus, reikalinga skirti dėmesio jos lankstumo, mąstymo apie ateitį bei ateities įžvalgų gebėjimų stiprinimui. Tinklaveika su vietos ir užsienio partneriais (kaip EK, EBPO, kitų valstybių panašūs centrais) galėtų būti vienas iš būdų šiam tikslui pasiekti. Tam būtų reikalingas kompetencijos centras, telkiantis ir koordinuojantis tokio tinklo veiklą, plėtojantis ir skatinantis atitinkamų metodų išmanymą ir taikymą.	Pavesti STRATA ugdyti ateities įžvalgų kompetencijas paraleliai įsitinklinant į tarptautinius ateities įžvalgų tinklus (EBPO, EK Jungtinių Tyrimų Centras ir kt.) ir bendruomenes (pavyzdžiui, World Future Society), vystyti dvišalius praktikų mainus.	LR Vyriausybės kanceliarija	2021 m. gruodžio 31 d.
5	Įvertinus esamą strateginio planavimo metodų išmanymo būseną ministerijose bei viešajame valdyme, išryškėjo poreikis stiprinti šalies analitinius pajėgumus, institucines kompetencijas ir gebėjimus ateities įžvalgų srityje.	Sukurti ateities įžvalgų programą ar projektą galimybę per Lietuvos mokslo tarybą, kuriamą Inovacijų agentūrą, taip įtraukiant mokslo išteklius ir skatinant šių kompetencijų integravimą į studijas ir valstybės žinojimo infrastruktūrą.	LR Seimas	2021 m. gruodžio 23 d.
6	Remiantis Suomijoje gerai funkcionuojančios ateities įžvalgų ekosistemos pavyzdžiu, Lietuvoje, įsteigus Ateities komitetą, atsirado prielaidos toliau nuosekliai plėtoti mąstymo apie ateitį ekosistemą Lietuvoje. Ji galėtų būti konstruojama ir matoma per parlamentinės kontrolės prizmę parlamento sąveikoje su vykdomąja valdžia, prioritetą teikiant ilgalaikiams šaliai tenkantiems ateities iššūkiams.	Strateginio valdymo įstatyme nustatyti pareigą Vyriausybei reguliariai (bent kartą per kadenciją) teikti Seimui pranešimą ateities tema.	LR Seimas	2021 m. gruodžio 23 d.

Atlikus tyrimą, matyti, kad dabartiniam Strateginio valdymo įstatymui būdingą *strateginio planavimo* perspektyvą reikalinga labiau kreipti į *strateginio mąstymo* prieigą; įvertinant neapibrėžtumo, kompleksiško, dinamiško ir nuolat kintančios aplinkos veiksnius bei atsižvelgiant į strateginio lygmens planavimo dokumentų ilgalaikiškumą (20-30 metų trukmę), poreikį veikti lanksčiai, adaptyviai, būti atspariems galimiems ateities iššūkiams. Tuo tikslu būtų naudinga pasitelkti ateities įžvalgų discipliną, kurią strateginiams politikos formavimo tikslams jau taiko Europos Komisija, EBPO, kai kurios užsienio valstybės. Todėl siūlytume papildyti įstatymo 3 straipsnį „Pagrindinės šio įstatymo

sąvokos“ sąvoka: „ateities įžvalgos – disciplina, pasitelkianti sisteminius, įtraukius metodus, siekiant tyrinėti, numatyti ir formuoti ilgalaikę ateitį“. Atitinkamai papildyti Įstatymo 13 straipsnio 1 p. 2 d. ir ją išdėstyti taip: „2) aplinkos analizę, pasitelkdamas ateities įžvalgas ir kitus metodus, atlieka Vyriausybės strateginės analizės centras“ (žr. lentelė 3). Taip būtų sudarytos prielaidos valstybėje institucionalizuoti ir vystyti atitinkamas analitines kompetencijas.

Strateginio mąstymo procesai neturėtų baigtis ties Valstybės pažangos strategijos ir ją įgyvendinančių dokumentų priėmimu bei atsiskaitymu už pasiektą pažangą (SVĮ 13, 14, 15, 17 str.). EBPO akcentuoja poreikį vyriausybėms vystyti numatymo gebėjimus (angl. *anticipatory capacity*), siekiant veiksmingos ateities (angl. *future-proof*) politikos. Tam reikalingos atitinkamos sistemos, t. y., tokia valdysenos architektūra ir paskatos, kurios palaikytų nuolatinę, reguliarią ir veiksmingą ateities įžvalgų kultūrą ir praktiką, naudojamą sprendimų priėmimo. Siūlome apsvaistyti galimybę papildyti Įstatymo 4 str. nustatytus strateginio valdymo sistemos principus „numatymo“ principu, straipsnį papildant taip: „numatymo – sistemiško ateities įžvalgų taikymo visoje strateginio valdymo sistemoje, įskaitant viešosios politikos analizę, dalyvių įtraukimą ir sprendimų priėmimą“.

Atsižvelgiant į bendras europines tendencijas labiau integruoti ateities įžvalgas į viešosios politikos formavimo procesą šalia kitų įrodymais grįsto valdymo instrumentų, rekomenduotume apsvaistyti galimybę pagrindinių viešosios politikos (teisėkūros) iniciatyvų formavimui bei egzistuojančios politikos (tinkamumo) vertinimui taikyti (ir) įžvalgų metodus. Prielaidas tam kuria ne vienas jau galiojantis įstatymas (pavyzdžiui, Strateginio valdymo, Technologijų ir inovacijų) ir egzistuojančios institucinės struktūros (pavyzdžiui, MTI taryba). Svarstyti, kaip galėtų būti sukurta įžvalgų paklausa ir per teisėkūrą reglamentuojančius teisės aktus (Teisėkūros pagrindų įstatymą, poveikio vertinimo metodiką ir kt.). Verta pastebėti, kad šis klausimas susijęs su bendresne viešojo valdymo problema (kurią pastebi tiek vietos, tiek tarptautiniai ekspertai): išliekančiu formaliu poveikio vertinimu, nepakankamu kitų įrodymais grįsto valdymo instrumentų naudojimu (nepakankamas suinteresuotų šalių įtraukimas / viešosios konsultacijos, nevyriausybinių akademinių sektoriaus ekspertų pasitelkimas ir kt.).

Stiprinant bendruosius valstybės tarnybos analitinius gebėjimus, skirti dėmesio jos lankstumo, mąstymo apie ateitį bei ateities įžvalgų gebėjimų stiprinimui. Tinklaveika su vietos ir užsienio partneriais (kaip EK, EBPO, kitų valstybių panašūs centrai) galėtų būti vienas iš būdų šiam tikslui pasiekti. Tam būtų reikalingas kompetencijos centras – šio proceso „variklis“, telkiantis ir koordinuojantis tokio tinklo veiklą, plėtojantis ir skatinantis atitinkamų metodų išmanymą ir taikymą. Kartu, įvertinus esamą strateginio planavimo metodų išmanymo būseną ministerijose bei viešajame valdyme, išryškėjo poreikis stiprinti šalies analitinius pajėgumus, institucines kompetencijas ir gebėjimus ateities įžvalgų srityje, tad rekomenduotina kurti ateities įžvalgų programų ar projektų galimybes per Lietuvos mokslo tarybą, kuriamą Inovacijų agentūrą.

Remiantis Suomijoje gerai funkcionuojančios ateities įžvalgų ekosistemos pavyzdžiu, Lietuvoje, įsteigus Ateities komitetą, atsirado prielaidos toliau nuosekliai plėtoti „mąstymo apie ateitį“ ekosistemą Lietuvoje. Ji galėtų būti konstruojama ir matoma per parlamentinės kontrolės prizmę parlamento sąveikoje su vykdomąja valdžia, prioritetą teikiant ilgalaikiams šaliai tenkantiems ateities iššūkiams: žaliosios ir skaitmeninės pertvarkos, senstančios ir besitraukiančios visuomenės, nemažėjančios atskirties, „vidutinių pajamų spąstų“ išvengimo ir kt. Vyriausybės iniciatyva kartą per metus Seimui svarstyti galėtų būti teikiamas ateities perspektyvų pranešimas. Pranešimo pagrindu Ateities komitetas parengtų ir su Seimu išdiskutuotų parlamento pozicijos dokumentą, tokiu būdu skatinant ateities įžvalgų skvarbą į Lietuvos politinę kultūrą bei konsensuso kūrimo praktikas tarp skirtingų politinių grupių.

Ateities įžvalgos nėra prasmingos, jei jos nėra integruotos į sprendimų priėmimo procesus. Ateitis kuriama ne tik didžiosiomis strategijomis, bet iš esmės – visais teisės aktais. Todėl šalia tradicinių prognozavimo metodų, institucionalizuoto strateginio planavimo, svarstyti ateities metodų geresnis integravimas į politikos formulavimą (problemos apibrėžimui, optimalios alternatyvos pasirinkimui) ir vertinimą, siekiant lankstumo, adaptyvumo, labiau į ateitį nukreiptos politikos.

5.2. Rekomendacijos tolesniems tyrimams

- Tyrimas, kur būtų peržiūrima Lietuvoje jau egzistuojanti įstaigų sistema ir kaip jas galima būtų keisti ir modernizuoti, nukreipiant į tyrimus, strategavimą ir kartu įgyvendinimo organizavimą. Tyrimas galėtų nustatyti, ar Lietuvoje yra reikalingas centrinis ateities įžvalgų vienetą, kuris remtų, atliktų ir koordinuotų ateities įžvalgų darbą valstybės mastu.
- Tyrimas, kuriame būtų įvertinamos strateginių įžvalgų kompetencijos vyriausybinių institucijose, privačiose įstaigose, mokslo ir tyrimų institutuose. Juo būtų nustatoma pradinė strateginių įžvalgų kompetencijų būklė Lietuvoje, įvertinamos bendradarbiavimo galimybės, formuojami formalūs ir neformalūs analitiniai tinklai.
- Tyrimas, kuriame būtų įvertinami ir pateikiami keli strateginių įžvalgų diegimo Lietuvos viešajame valdyme scenarijai. Jie apimtų galimas institucines pertvarkas, strateginių įžvalgų gebėjimų ugdymo Valstybės tarnyboje strategijas, galimus reguliaraus visuomenės ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo institucionalizavimo kelius. Pasirinkto optimaliausio scenarijaus pagrindų vėliau būtų formuluojami konkretūs žingsniai politikai bei jų išsidėstymas laike.
- Tyrimas dėl finansinio instrumento ateities įžvalgų projektams sukūrimo. Jis galėtų nagrinėti galimybes sukurti ateities įžvalgų programą ar projektų galimybę per Lietuvos mokslo tarybą, kuriamą Inovacijų agentūrą, taip įtraukiant mokslo išteklius ir skatinant šių kompetencijų integravimą į studijas ir valstybės žinojimo infrastruktūrą. Galėtų būti siekiama nustatyti finansavimo poreikį ir tradicinėms technologijų ir inovacijų ateities įžvalgoms (fundamentiniams ir/ar taikomiesiems tyrimams), bet ir "naujos kartos" ateities įžvalgoms, analizuojančioms socialinį ir ekonominį kontekstą, kuriame vyksta mokslo ir technologijų pokyčiai.

Bibliografija

Callanan, M., 2007. *Public Service 2022 in Ireland*. Foresight Brief No. 103, the European Monitoring Network. <http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/04/EFMN-Brief-No.-103-Ireland-Public-Service-2022.pdf>

Dreyer, I. and Stang, G. 2013. *Foresight in governments – practices and trends around the world*. Yearbook of European Security YES 2013, 28. https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/2.1_Foresight_in_governments.pdf

EEA Technical report, *Netherlands country case study*, <https://www.eea.europa.eu/publications/blossom/annex-6-2014-netherlands-country>

Habegger Beat, *Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands*, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328709001402>

Hjelt, M., 2014. *Case study – Finland 2030 Government Report on Future*. Gaia Consulting Oy (www.gaia.fi). https://www.visionary.lt/wp-content/uploads/2019/05/A5_2014-10-10-case-study-Finland-2030-Mari-Hjelt.pdf

Kuosa, T., 2011. *Practising Strategic Foresight in Government. The Cases of Finland, Singapore and European Union*. RSIS Monograph N19, Booksmith: Singapore.

Kuosa, T., 2012. *The Evolution of Strategic Foresight - Navigating Public Policy Making*. Routledge.

Marieke Verschuuren, Henk B M Hilderink, Robert A A Vonk, The Dutch Public Health Foresight Study 2018: an example of a comprehensive foresight exercise, *European Journal of Public Health*, Volume 30, Issue 1, February 2020, Pages 30–35, <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz200>

Mereuge, C., 2006. *Futures studies and public advisory work in Ireland*. Foresight, Vol. 8 Iss 4 pp. 55 – 61. <http://dx.doi.org/10.1108/14636680610682049>

Miller, R., O'Connell, L. and O'Donnell, R., 2010. *Futures Ireland: A Case Study in Building Futures Literacy*. https://www.researchgate.net/publication/285131731_Futures_Ireland_A_Case_Study_in_Building_Futures_Literacy

National Economic and Social Development Office, 2009. *Ireland At Another Turning Point - Reviving Development, Reforming Institutions and Liberating Capabilities*. http://files.nesc.ie/nesdo_documents/Ireland_At_Another_Turning_Point.pdf

NUI Maynooth, University College Dublin and Teagasc, 2005. *RURAL IRELAND 2025 Foresight Perspectives*. <http://www.coford.ie/media/coford/content/publications/projectreports/Foresight.pdf>

O'Doherty, D., Kavanagh, D. and Fitzgibbon, M., 2020. *Foresight – A significant input to policy*. <https://publicpolicy.ie/perspectives/foresight-a-significant-input-to-policy/>

Observatory of Public Sector Innovation, 2020. *Anticipatory Innovation Governance – what it is, how it works, and why we need it more than ever before*. <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2020/11/AnticipatoryInnovationGovernance-Note-Nov2020.pdf>

OECD, 2014. *Recommendation of the Council on The Governance of Critical Risks*. Adopted on 6 May 2014 <<https://www.oecd.org/gov/risk/Critical-Risks-Recommendation.pdf>>.

OECD, 2019. *Strategic Foresight for Better Policies - Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures*. <https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Strategic%20Foresight%20for%20Better%20Policies.pdf>

OECD, 2021. *Towards a strategic foresight system in Ireland*. OECD policy brief – 14 May 2021. <https://www.ops2020.gov.ie/news/publication-of-report-towards-a-strategic-foresight-system-in-ireland/>

Prime Minister's Office Finland. National foresight cooperation. Valtioneuvoston Kanslia. Internetin e-prieiga <http://vnk.fi/en/foresight>

Rasi, P., Kangas, M. and Ruokamo, H., 2019. "Promoting Multiliteracy in the Finnish Educational System" (pp. 97-111). In M. Paksuniemi and P. Keskitalo (Eds.), *Introduction to Finnish Educational System*. Brill/Sense Publishers.

Reimeris, R. 2013 m. Lietuvos sumanios specializacijos rengimas.

<<https://agenda.strata.gov.lt/lietuvos-sumanios-specializacijos-rengimas/>>.

School of International Futures 2021. *Features of effective systemic foresight in governments around the world*, 6. <https://www.gov.uk/government/publications/features-of-effective-systemic-foresight-in-governments-globally>.

Störmer et al., 2020. Using Science and Evidence to Anticipate and Shape the Future. *Science for Policy Handbook*. EU Policy Lab Foresight.

Sustainable Governance Indicators 2020, Lithuania Report, <https://www.sgi-network.org/2020/Lithuania>

Sustainable Governance Indicators 2020, The Netherlands Report, <https://www.sgi-network.org/2020/Netherlands>

Teagasc, 2008. *Towards 2030 - Teagasc's Role in Transforming Ireland's Agri-Food Sector and the Wider Bioeconomy – Foresight Report*. <https://www.teagasc.ie/media/website/publications/2000/ForesightReportVol1.pdf>

Teagasc, 2016. *Teagasc Technology Foresight – Technology Transforming Irish Agri-food and Bioeconomy – Final Report*. <https://www.teagasc.ie/media/website/publications/2016/Teagasc-Technology-Foresight-Report-2035.pdf>

Vries, Jan De, *The Netherlands and the Polder Model: Questioning the Polder Model Concept*, https://www.researchgate.net/publication/284641323_The_Netherlands_and_the_Polder_Model_Questioning_the_Polder_Model_Concept

Priedas 1. Informantai

Suomija

Suomijos parlamento Ateities komitetas

Suomijos Vyriausybės ateities įžvalgų grupė

Nyderlandai

Nyderlandų mokslo taryba Vyriausybės politikai (2 informantai)

Nyderlandų Nacionalinis visuomenės sveikatos ir aplinkos institutas

Hagos Strateginių studijų centras

Airija

Žemės ūkio ir maisto plėtros tarnyba

Nacionalinė ekonominė ir socialinė taryba

Valstybės reformos ir išlaidų departamentas

Priedas 2. Airijos ateities įžvalgų patirtis

lentelė 3 Pagrindinės ateities įžvalgų patirtį Airijos viešajame sektoriuje turinčios institucijos ir jų darbai

Forfás (liet. Nacionalinė verslo, prekybos, mokslo, technologijų ir inovacijų patariamoji taryba)

Forfás yra 1994-2014 m. Airijoje veikusi patariamoji valstybinė agentūra prie *Department of Enterprise, Trade and Employment* (DETE; liet. Verslo, prekybos ir užimtumo departamentas), kuri teikė nepriklausomus tyrimus, patarimus ir paramą verslo ir mokslo politikos srityse. Ją panaikinus 1994 m., jos funkcijos buvo išskirstytos trims institucijoms, viena iš jų – DETE.

1999 m. prie *Forfás* veikusi *ICSTI* (angl. *Irish Council for Science, Technology and Innovation*) atliko Technologijų ateities įžvalgų Airijoje projektą (*Technology Foresight Ireland*). Tai buvo pirmasis ateities įžvalgų darbas Airijos viešajame sektoriuje.

Užklausa šiam projektui atėjo iš Mokslo, technologijų ir prekybos ministro. Proceso metu 180 akademikų, verslo ekspertų ir pramonės specialistų praleido metus laiko žvelgdami į 2015 horizontą ir svarstydami, kaip Airija galėtų įsitvirtinti, kad pasinaudotų dar neatsiradusių technologijų pažangos ekonominiais privalumais. Buvo sudarytos aštuonios specialistų grupės, kurios gilinosi į skirtingus prekybos sektorius. Buvo išleistos aštuonios sektorinės ataskaitos ir viena bendroji, teikiančios išvadas, kaip Airija gal tapti **žinių visuomene**.

Remiantis ataskaitos rekomendacijomis, buvo **sukurtas Nacionalinis technologijų ateities įžvalgų fondas** (€646 mln. biudžetas), kuris buvo dramatiškai padidėjęs finansavimo moksliniams tyrimams Airijos trečiojo lygio institucijose priemonė.

Teagasc (liet. Airijos Žemės ūkio ir maisto plėtos tarnyba)

Teagasc yra pusiau valstybinė institucija, atsakinga už mokslinius tyrimus ir plėtrą, mokymo ir konsultavimo paslaugas žemės ūkio ir maisto produktų (agri-food) sektoriuje⁷⁴. Ši institucija atliko tris projektus; du paskutinius - savarankiškai: *Rural Ireland 2025 Foresight Perspectives* (atliktas 2005 kartu su universitetais), *Teagasc's Role in Transforming Ireland's Agri-Food Sector and the Wider Bioeconomy – Towards 2030* (atliktas 2008), *Teagasc Technology Foresight 2035* (atliktas 2016).

Pirmasis ateities įžvalgų projektas (*Teagasc's Role in Transforming Ireland's Agri-Food Sector and the Wider Bioeconomy – Towards 2030*) prasidėjo 2006 m., buvo publikuotas 2008 m. Jis turėjo mažai įtakos organizacijai, tačiau paskatino nukreipti investicijas, pvz.: į biotechnologijas. Tai buvo paskata paspartinti investavimo procesą, nukreipiant jį naujomis kryptimis.

Antrasis projektas (*Teagasc Technology Foresight 2035*) padarė didelę įtaką pačiai organizacijai: įvyko transformacija tyrimų programose ir investicijose, buvo išvystytas bendradarbiavimas. Nacionaliniame lygmenyje, tyrimas turėjo stiprią įtaką žemės ūkio ir maisto politikos formavimui – per konsultacijų procesą, rengiant srities nacionalinius planus ir ataskaitą.

National Economic and Social Council (NESC)

Įsteigta 1973 m. ir pataria Taoiseach (Ministrai Pirmininkui) strateginiais ekonominio, socialinio ir aplinkos vystymosi politikos klausimais. 2009 m. taryba atliko *FuturesIreland* projektą. Projekto ištakos slypi anksčiau minėtame *Forfás* atliktame *Technology Foresight Ireland* projekte, tačiau tai nebuvo tradicinis mokslo ir technologijų ateities įžvalgų darbas. Buvo tyrinėjama, kaip žmonės ir organizacijos atsako į pokyčius ir neapibrėžtumą, kaip inovacijos ir mokymasis vyksta neapibrėžtumo ir dviprasmiškumo kontekste. Užklausa šiam projektui, atėjusi iš Ministro Pirmininko ofiso, skambėjo taip: „kaip atrodys ateities žinių visuomenė?“.

Per 18 mėn. projekto komanda apklausė 183 inovatorius iš verslo, socialinių ir kultūros organizacijų ir viešojo sektoriaus ir dirbo su aukšto lygmens vadovų ir mąstytojų grupe. Projekto metu buvo pastebėta, kad iš scenarijų ir tendencijų „sunku išjudėti“ - jie nesuteikia pagrindo, kuriuo remiantis

⁷⁴ <<https://www.teagasc.ie/about/>>.

vyriausybė galėtų nustatyti kelią į priekį todėl yra svarbu **identifikuoti silpnus signalus ir į juos atsakyti**. Tuomet dėmesys buvo nukreiptas į vizionierius, verslininkus, inovatorius ir aiškinamasi, kaip jie "kuria naujas ateitis": 1) pradeda darbą ties konkrečia tema/problema 2) surenka duomenis ir įrodymus 3) nuolat peržiūri – iš esmės, nuolat stengiasi identifikuoti silpnus signalus ir į juos reaguoti.

Dvi svarbiausios projekto įžvalgos: 1) kad yra reikalinga giluminė viešojo sektoriaus reforma, siekianti subalansuoti autonomiją ir atskaitomybę 2) kad yra reikalingi tinklai ir „kryžminis apvaisinimas“ tarp viešojo, privataus, socialinio ir bendruomenių sektorių: ateities įžvalgų neužteka integruoti kaip metodo, bet jos keičia visą viešojo valdymo procesą – pereinant nuo tradicinės „iš apačios nuleistos“ (angl. *top-down*) struktūros prie labiau įtraukios (angl. *bottom-up*).

Kiti ateities įžvalgų darbai Airijoje

- 2005 m. Pasienio, Midlando ir Vakarų regioninė asamblėja (angl. *the Border, Midland and Western Regional Assembly*) paskelbė ateities įžvalgų ataskaitą, kuri identifikavo 10 kritinių sričių kaip strateginius tikslus, kuriuos reikia pasiekti (*Borders, Midland and Western Regional Foresight 2025*)
- 2005 m. Ateities akademija (*the Futures Academy*) ir Dublino technologijų institutas (*Dublin Institute of Technology*), išleido *Imagineering Ireland: Future Scenarios for 2030* ataskaitą, kurioje demonstruojama, kaip scenarijų kūrimas gali būti naudojamas galimybių ir grėsmių, su kuriomis šalis susidurs per ateinančias dekalas, tyrinėjimui.
- *Eirgrid's Tomorrow's Energy Scenarios 2019 Consultation Ireland: Planning our Energy Future*
- Besitęsiantis *Imagining Ireland 2050* projektas, atliekamas Aplinkos tyrimų instituto (*Environmental Research Institute*), Korko universiteto koledžo (*University College Cork (UCC)*) ir Belfasto Karalienės universiteto (*Queen's University Belfast*)

Šaltinis: parengta STRATA, remiantis esamų šaltinių analize ir interviu medžiaga

Priedas 3. Ateities įžvalgų gebėjimai ministerijose

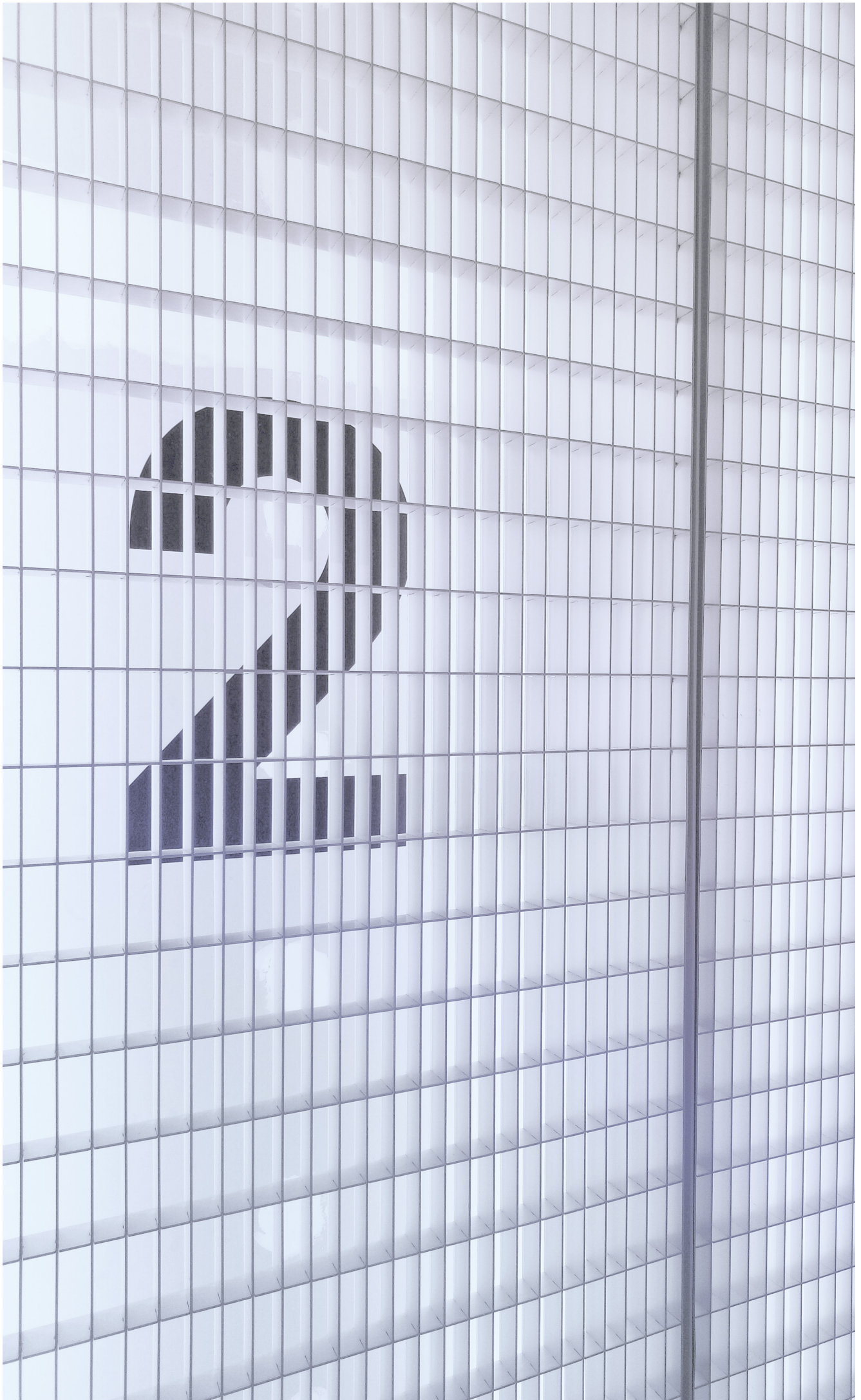
	Ar jūsų atstovaujamos ministerijos funkcijose yra ilgalaikės ateities projektavimas?	Jei taip, kokios temos ir sritys yra tiriamos ateities įžvalgų (angl. <i>foresight activities</i>) metodais jūsų ministerijoje (platūs, sektorialiniai, regioniniai, nacionaliniai, kt.)? Kaip jie pasirenkami?	Kaip jūsų ministerija pasitelkia išorės ekspertus (iš privataus sektoriaus, konsultantus, pilietinių organizacijų atstovus, akademikus, t. t.) projektuodami ateities įžvalgas?	Kuriuos iš šių metodų naudoja jūsų ministerija? a) Delfi b) Horizontalo skenavimą c) Scenarijų analizę d) Strateginį planavimą e) Makroekonominę analizę
Aplinkos ministerija	Ilgalaikiai veiksmai ir ateities planavimas – viskas atspindima planavimo dokumentuose.	N. a. ⁷⁵	Ypatingų bendradarbiavimo su socialiniais partneriais metodų netaikome.	Strateginis planavimas
Energetikos ministerija	Taip	Ministerijoje strateguojama ir plačiai, ir sektorialiais klausimais. Strateginės įžvalgos visuomet pasitelkiamos, kai rengiamos institucinės ir tarpinstitucinės programos ir strategijos ar kitais atvejais, reaguojant į įvairius iššūkius (iškeliamus nacionaliniu politiniu lygmeniu, ES, Tarptautinėje energetikos agentūroje ir t. t.). Strateginių įžvalgų metodus pasitelkiame nebūtinai rašytine tiriamąja forma, kartais tiesiog diskutuodami – viskas priklauso nuo konkrečių atvejų.	Kai iškyla didelės apimties politiniai klausimai ar strategijos, išorės ekspertai paprastai įtraukiami į darbo grupes, <i>ad hoc</i> susitikimus, viešąsias konsultacijas ar pasitelkiami per viešuosius pirkimus.	Scenarijų analizė Strateginis planavimas Makroekonominė analizė
Ekonomikos ir inovacijų ministerija	Taip, kai reikalingas trumpojo laikotarpio strateginis planas. Ilgojo laikotarpio strateginis planavimas yra Vyriausybės kompetencija.	N. a.	N. a.	Makroekonominė analizė
Finansų ministerija	Pasirengimas 2021–2027 m. ES fondų investicinei programai ir kitiems tarptautiniams fondams (Norvegijos, Šveicarijos finansiniai mechanizmai).	2021–2027 m. ES fondų investicinė programa ir kiti tarptautiniai fondai.	Turime terminuotas sutartis su išorės ekspertais specifiniais ES struktūrinių ir investicinių fondų klausimais.	Scenarijų analizė Strateginis planavimas Makroekonominė analizė

⁷⁵ Nėra pateikta atsakymo. Iš esmės nurodo, kad tiriamasis ar apklausiamasis netaiko praktikoje ar nežino, kas tai yra.

Krašto apsaugos ministerija	Ministerija yra atsakinga už ilgojo laikotarpio krašto apsaugos strategiją ir planus, bet nėra jokio formalaus įsipareigojimo vykdyti strateginių ateities išvalgų tyrimus. Ministerija susipažįsta su NATO, ES ir kitų valstybių ar tyrimų centrų parengtomis strateginių išvalgų ataskaitomis ir jomis remiasi. Nacionalinių grėsmių ataskaita šiek tiek paliečia Lietuvos saugumo tendencijas ir taip pat prisideda prie gynybos politikos formavimo.	Ministerija domisi strateginių išvalgų tyrimais saugumo, gynybos, krašto apsaugos srityse, tačiau tik kaip vartotoja, pati savo tyrimų neiniціюoja.	Ministerija pasiteikia išorės ekspertus finansuodama akademinių institucijų, tyrimų centrų tyrimus.	Scenarijų analizė. Remiantis grėsmių vertinimais, mes vystome gynybos scenarijus. Strateginis planavimas. Žr. pirmą atskaymą. Makroekonominė analizė naudojama iš dalies, kai bandome prognozuoti ateities gynybos biudžetą.
Kultūros ministerija	Taip	Aprėptis nacionalinė ir sektorinė. Nacionalinė: Kultūros politikos strategija 2030 nustato svarbiausius principus, kaip kultūros politika turėtų prisidėti prie socioekonominės visuomenės gerovės. Sektorinė: dokumentai ir koncepcijos skirtingose kultūros politikos srityse.	Mes samdome išorės ekspertus, kai reikalinga plati analizė ir duomenų surinkimas specifiniais klausimais. Akademinei pagalba reikalinga apibendrinant užsienio šalių praktikas ar istorinę perspektyvą.	Strateginis planavimas
Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Vyriausybė turi Nacionalinį pažangos planą 2021–2030 metams, kuriame nustatyti pagrindiniai ministerijos tikslai. Daugiausia jie susiję su socialinės atskirties, pajamų nelygybės ir skurdo mažinimu, siekiais padidinti pažeidžiamų asmenų dalyvavimą darbo rinkoje, užtikrinant visuomenės darbo ir laisvalaikio balansą bei geresnę socialinių paslaugų kokybę.	Temos yra plačios, nacionalinės. Vyriausybė ir ministerijos dirba kartu, kelia esmines problemas, kuria planus, kaip jas spręsti.	Ministerija bendradarbiauja su socialiniais partneriais (NVO), kurie įtraukiami nuo pat ateities tikslų kėlimo pradžios.	Scenarijų analizė
Susisiekimo ministerija	Taip, ministerija dalyvauja nacionalinių ilgalaikių strateginių dokumentų rengimo procese ir yra atsakinga už savo sektoriaus strateginio planavimo įvairių lygmenų dokumentų parengimą.	Ministerija yra atsakinga už nacionalinio lygmens transporto ir ryšių sektorių politikos formavimą ir plėtrą Lietuvoje. Ši valstybės veiklos sritis yra įtvirtinta Strateginio planavimo įstatyme.	Ministerija, rengdama strateginius dokumentus, siekdama nustatyti visus sektoriaus iššūkius ir plėtos galimybes, įtraukia į planavimo procesą socialinius-ekonominius partnerius, organizuoja viešąsias konsultacijas su visuomene. Specialioms analizėms, vertinimams ar galimybių studijoms atlikti ministerija pasiteikia išorės (privataus sektoriaus) ekspertus.	Scenarijų analizė Strateginis planavimas Makroekonominė analizė

Sveikatos apsaugos ministerija	Taip, ministerija projektuoja ateities veiksmus ir politikos prioritetus. Jie nustatyti Lietuvos sveikatos strategijoje 2014–2025 m., numatyti strategijos tarpiniai vertinimai.	Temos priklauso nuo Vyriausybės programos, strateginių ministerijos dokumentų, tarptautinių organizacijų.	Sudėtinga pasitelkti išorės ekspertus.	Scenarijų analizė Strateginis planavimas
Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	Retai, tik kartais bandoma prognozuoti ateities mokslievių skaičius, mokytojų poreikį ir pan.	Priklauso nuo poreikio.	Kartais užsakome mokslinius tyrimus.	N. a.
Teisingumo ministerija	Ministerija neturi atskiro specialaus ateities išvalgų, prognostikos ir scenariistikos rengimo padalinio, prireikus poveikio vertinimą atlieka padaliniai, dalyvaujantys formuojant politiką priskirtose veiklos srityse, įtraukiant ir Strateginio planavimo ir stebėsenos padalinio kompetencijas, taip pat pasitelkiami moksliniai tyrimai ir studijos.	N. a.	N. a.	N. a.
Užsienio reikalų ministerija	Taip, ministerijos politikos planavimo funkcijos išlieka.	Konkrečios sritys išskiriamos atsižvelgiant į Vyriausybės programos prioritetus, užsienio politikos tendencijas ir aktualijas.	Bendradarbiaujame su Lietuvos aukštosiomis mokyklomis, minties centrais, STRA TA, kviečiame juos dalyvauti mūsų renginiuose, kaip dalyviai ir ko-organizatoriai.	Strateginis planavimas – ministerijos veiklos planavimo ir finansavimo pagrindas.

Vidaus reikalų ministerija	Vidaus reikalų ministrui pavestose valdymo srityse politika formuojama per ministrui pavestų valdymo sričių strateginį planą (ministro prioritetus ir strateginius pokyčius įgyvendinant Nacionalinės pažangos planą, Vyriausybės programą, Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo planą, kitus planavimo dokumentus). Ministerijos struktūroje yra šie administracijos padaliniai, pagal kompetenciją dalyvaujantys formuojant politiką ir planuojantys pokyčius vidaus reikalų ministrui pavestose valdymo srityse: • Strateginių pokyčių paramos grupė; • Viešojo saugumo politikos grupė; • Viešojo administravimo ir vietos savivaldos politikos grupė; • Valstybės tarnybos ir vidaus tarnybos politikos grupė; • Migracijos politikos grupė; • Regioninės politikos grupė.	Strateginiai pokyčiai planuojami visose vidaus reikalų ministrui pavestose valdymo srityse. Jie planuojami tiek visos šalies, tiek regioniniu mastu. Vertikalieji vidaus tarnybos veiklos pokyčiai (prioritetai) orientuoti į vidaus reikalų sistemos stiprinimą (pareigūnų socialinės garantijos, darbo užmokesčio, aprūpinimas pagal nustatytus standartus ir pan.). Horizontalieji – apima šalies valstybės tarnybos, viešojo administravimo, vietos savivaldos ir migracijos procesų tobulinimo pokyčius (administracinių ir viešųjų paslaugų gerinimas valstybės ir savivaldybių institucijose, valstybės tarnybos veiklos tobulinimas, jos patrauklumo ir efektyvumo didinimas). Regioniniai – orientuoti į šalies regionų plėtros tolygumų užtikrinimą, vietos savivaldos stiprinimą regioniniu lygmeniu, savivaldybių veiklos ir išteklių konsolidavimą regioniniu aspektu.	Planuojant pokyčius vidaus reikalų ministrui pavestose valdymo srityse dažniausiai apsiribojama ministerijos ir įstaigų ministerijos specialistų kompetencijomis: analizuojama kitų šalių praktika, statistiniai duomenys, mokslininkų įžvalgos. Planuojant veiklos pokyčius ministerijoje, buvo atliekamas kompleksinis decentralizuotas Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos, Migracijos departamento ir Asmens dokumentų išrašymo centro biudžetinių programų tikslų, uždavinių, veiklos rodiklių vertinimas pagal Finansų ministerijos patvirtintą metodiką. Vertinimas buvo atliekamas dalyvaujant tiek ministerijos ir įstaigų prie ministerijos specialistams, tiek išorės ekspertams. Minėtos programos buvo vertinamos rezultatyvumo (vertinamas programos tikslų ir uždavinių pasiekimo laipsnis (jų pasiekimo tikimybė), lyginant planuotus rodiklius su faktiniais) ir naudingumo (vertinama, ar planuoti (ir gauti) programos rezultatai atitinka tiesioginių ir netiesioginių naudos gavėjų poreikius) aspektais. Pagal programų vertinimo rezultatus buvo tikslinami šių įstaigų strateginio veiklos plano programų tikslai, uždaviniai, įstaigų veiklos prioritetai ir vertinimo rodikliai.	Strateginis planavimas
Žemės ūkio ministerija	Ministerija turi strateginio valdymo padalinį, kurio viena iš funkcijų – rengti vidutinio ir ilgo laikotarpio strateginio planavimo ir nacionalinių dokumentų rengimas. Taip pat vykdomi esminių pokyčių, viešojo sektoriaus efektyvumo, agrikultūros koordinavimo ir organizavimo, maisto, žemės panaudojimo, žuvininkystės, inovacijų tyrimai.	Su ministerijos veiklos sritimis galima susipažinti čia: http://zum.lrv.lt/lt/veiklos-sritys.	Jei reikia, vykdoma viešuosius pirkimus ir samdome ekspertus.	Strateginis planavimas



LIETUVOS RESPUBLIKOS SEIMO

STATUTO 58¹ STRAIPSNIS.

ATEITIES KOMITETO VEIKLOS KRYPTYS

58¹ straipsnis. Ateities komiteto veiklos kryptys

Ateities komiteto veiklos kryptys:

1) rengti ir svarstyti visuomenės ir valstybės ateities raidos modeliavimą, inovacijų ir technologinės pažangos plėtrą, emigracijos ir reemigracijos procesus bei jų įtaką visuomenės raidai, valstybės modernizavimą ir strategines reformas reglamentuojančių įstatymų ir kitų teisės aktų projektus, teikti ir svarstyti pasiūlymus šiais klausimais;

2) svarstyti ir teikti Seimui pranešimus, išvadas ir pasiūlymus dėl klausimų, susijusių su valstybės strateginėmis vystymosi kryptimis ir ateities raidos projekcijomis bei veiksniais, turinčiais įtakos valstybės ateities raidai ir plėtros modeliams, taip pat dėl ekonomikos, inovacijų ir technologinės pažangos plėtros skatinimo, ilgalaikės strateginės valstybės raidos vizijos kūrimo ir įgyvendinimo, ateities raidos modeliavimo ir reformų politikos formavimo;

3) teikti pasiūlymus dėl studijų, susijusių su valstybės ateities raidos projekcijomis ir strateginiu modeliavimu, užsakymo;

4) koordinuoti valstybės institucijų ir įstaigų, kitų organizacijų darbą rengiant įstatymų ir kitų teisės aktų projektus komiteto kompetencijai priklausančiais klausimais;

5) teikti išvadas dėl Seime svarstomų įstatymų ir kitų teisės aktų projektų ir ilgalaikę valstybės raidos strategiją apibrėžiančių teisės aktų atitikties bei jų įtakos valstybės ir visuomenės ateities raidai;

6) analizuoti užsienio valstybių, tarptautinės teisės aktus ir praktiką, susijusią su inovacijų ir technologinės pažangos plėtros modeliavimu, strateginių valstybės raidos modelių ir ateities scenarijų kūrimu bei įgyvendinimu, inovacijų ir technologinės pažangos įtaka visuomenės ir valstybės raidai, teikti pasiūlymus ir išvadas Seimui;

7) nagrinėti, kaip naudojamos su komiteto kompetencijai priklausančiais klausimais susijusioms veikloms skirtos lėšos kiekvienoje biudžeto asignavimų valdytojo programoje, ir įvertinti jų panaudojimo tikslingumą ir efektyvumą;

8) atlikti parlamentinę kontrolę komiteto kompetencijai priklausančiais klausimais, išklausti ministerijų, kitų valstybės institucijų ir įstaigų informaciją bei pranešimus, kaip vykdomi įstatymai ir kiti Seimo priimti teisės aktai, susiję su komiteto kompetencijai priklausančiais klausimais.

Papildyta straipsniu:

Nr. XIV-54, 2020-12-08, paskelbta TAR 2020-12-10, i. k. 2020-26850

ARTICLE 58¹ OF THE STATUTE OF THE SEIMAS OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA. AREAS OF ACTIVITY OF THE COMMITTEE FOR THE FUTURE

Article 58¹. Remit of the Committee for the Future

The remit of the Committee for the Future shall be:

1) to prepare and consider draft of laws and other legal acts regulating the modelling of future development of society and the State, development of innovation and technological progress, emigration and re-emigration processes and their impact on the development of society, modernisation of the State and strategic reforms, as well, as to submit and consider proposals on these issues;

2) to discuss and submit to the Seimas reports, conclusions and proposals on issues relating to strategic directions of the Lithuania's development and projections for future developments and factors influencing future development and development models of the State, as well as on the promotion of the development of economic, innovation and technological progress, building and implementation of a long-term strategic vision for the development of the State, modelling of future developments and formulation of reform policies;

3) to submit proposals for the commissioning of studies relating to projections and strategic modelling of future development of the State;

4) to coordinate the work of public institutions and agencies as well as other organisations in preparing drafts of laws and other legal acts on the matters falling within the remit of the Committee;

5) to submit conclusions on the compatibility of drafts of laws and other legal acts and the legal acts defining a long-term strategy for the development of the State and their impact on future development of the State and society;

6) to analyse foreign, international legislation and practices related to modelling of the development of innovation and technological progress, formulating and implementation of strategic models and future scenarios of the development of the State, impact of innovation and technological progress on the development of society and the State, as well as to submit proposals and conclusions to the Seimas;

7) to examine the use of funds allocated to activities related to the matters falling within the remit of the Committee in each programme of the budget appropriation manager and to assess the appropriateness and effectiveness of their use;

8) to exercise parliamentary scrutiny on the matters falling within the remit of the Committee, to hear information and reports of ministries, other state institutions and agencies regarding the implementation of laws and other legal acts adopted by the Seimas relating to the matters falling within the remit of the Committee.

KOMITETO NARIAI |

MEMBERS OF THE COMMITTEE



Raimundas LOPATA
Pirmininkas | Chair



Lukas SAVICKAS
Pirmininko
pavaduotojas |
Deputy Chair



**Kasparas
ADOMAITIS**
Narys | Member



**Laima Liucija
ANDRIKIENĖ**
Narė | Member



Valius AŽUOLAS
Narys | Member



Zigmantas BALČYTIS
Narys | Member



**Kristijonas
BARTOŠEVIČIUS**
Narys | Member



Rasa BUDBERGYTĖ
Narė | Member



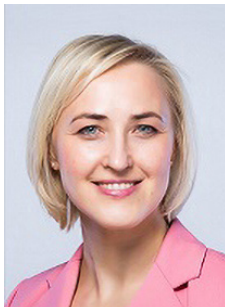
Justas DŽIUGELIS
Narys | Member



Aidas GEDVILAS
Narys | Member



Asta KUBILIENĖ
Narė | Member



Paulė KUZMICKIENĖ
Narė | Member



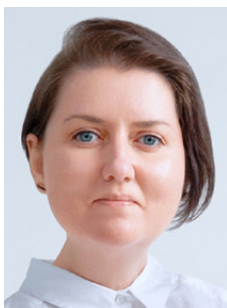
Matas MALDEIKIS
Narys | Member



Laima NAGIENĖ
Narė | Member



Andrius NAVICKAS
Narys | Member



**Monika
OŠMIANSKIENĖ**
Narė | Member



**Viktoras
PRANCKIETIS**
Narys | Member



**Valdemaras
VALKIŪNAS**
Narys | Member



**Kęstutis
VILKAUSKAS**
Narys | Member

