

2022

Valstybės ilgalaikės raidos strategijos rengimas: teorinis pagrindas ir užsienio šalių patirčių vertinimas

Šioje ataskaitoje, siekiant tinkamai pasiruošti naujos valstybės pažangos strategijos rengimo procesui, išanalizuota valstybės ilgalaikės strategijos samprata ir teorinis pagrindas, atliktas septynių užsienio valstybių (Airijos, Estijos, Ispanijos, Jungtinės Karalystės, Jungtinių Arabų Emyratų, Singapūro ir Suomijos) strategijų rengimo praktikų / patirčių vertinimas. Pirmiausiai siekta padengti šalis, kurios neseniai užbaigė savo ilgalaikių strategijų formavimo procesus ir naudojo pažangius prognozavimo metodus, tačiau apžvelgtos ir šalys, kurios neturi vieningos, visa-apimančios strategijos, tačiau pasižymi aukšta valdžios orientacija į ateitį, stipria strateginio planavimo kultūra. Užsienio šalių analizė atlikta strategijų rengimo prieigos-proceso, turinio, įgyvendinimo ir stebėsenos bei sąsajų su biudžetu ir strateginio planavimo ciklu rakursais. Tyrimui atlikti buvo pasitelkta antrinių šaltinių (mokslinės literatūros, dokumentų) analizė bei pusiau struktūruoti interviu su keturių užsienio šalių strategijų rengėjais. Esminis ataskaitos užmojis išliko orientuotas į mokymąsi ir gerosios praktikos perėmimą – ko Lietuva gali pasimokyti iš šių skirtingų užsienio valstybių ir jų patirčių, rengdama savo naują ilgalaikę valstybės raidos strategiją, tad galiausiai, remiantis atlikta analize, pateikiamos keletas įžvalgų ir rekomendacijų dėl naujos Lietuvos valstybės pažangos strategijos rengimo.

Tyrimą atliko:

Dr. S. Trainauskienė, G. Cibaitė, J. Mickus

Informacija tyrimo citavimui:

STRATA (2021). Valstybės ilgalaikės raidos strategijos rengimas: teorinis pagrindas ir užsienio šalių patirčių vertinimas. Vyriausybės strateginės analizės centras.



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

Pasiūlymus, pastabas, komentarus prašome siųsti info@strata.gov.lt

Turinys

Paveikslų ir lentelių sąrašas	4
Santrumpos ir paaiškinimai	5
Santrauka	6
Įžanga	8
1. Strategijos rengimo teorinės nuostatos	11
2. Užsienio šalių pavyzdžiai	17
2.1. Singapūras	18
2.1.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas	18
2.1.2. Turinys	20
2.1.3. Įgyvendinimas ir stebėseną	21
2.1.4. Rengėjų refleksijos	21
2.2. Ispanija	21
2.2.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas	21
2.2.2. Turinys	22
2.2.3. Rengėjų refleksijos	23
2.3. Jungtinė Karalystė (JK)	24
2.3.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas	24
2.3.2. Turinys	26
2.3.3. Įgyvendinimas ir stebėseną	27
2.4. Airija	27
2.4.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas	27
2.4.2. Turinys	28
2.4.3. Įgyvendinimas ir stebėseną, sąsajos su biudžetu	29
2.4.4. Rengėjų refleksijos	31
2.5. Estija	31
2.5.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas	31
2.5.2. Turinys	33
2.5.3. Įgyvendinimas ir stebėseną, sąsajos su biudžetu ir strateginio planavimo ciklu	33
2.6. Suomija	35
2.6.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas	35
2.6.2. Turinys	37
2.6.3. Įgyvendinimas ir stebėseną, sąsajos su biudžetu ir strateginio planavimo ciklu	38
2.7. Jungtiniai Arabų Emyratai (JAE)	39
2.7.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas	39
2.7.2. Turinys	41
2.7.3. Įgyvendinimas ir stebėseną, sąsajos su strateginio planavimo ciklu	42
3. Diskusija: kokias nuostatas ir praktikas galėtume integruoti į naujos Lietuvos valstybės pažangos strategijos rengimą? Galimos sprendimo alternatyvos	43
3.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas	43
3.2. Strategijos turinys	44
3.3. Įgyvendinimo mechanizmas	47
4. Apibendrinimai ir rekomendacijos	49
Literatūros sąrašas	54
Priedas: interviu sąrašas	61

Paveikslų ir lentelių sąrašas

1 pav. Didžiosios strategijos visapusiškumas.....	12
2 pav. Esminiai klausimai strategijos rengime	13
3 pav. Esminiai strateginio mąstymo komponentai	14
4 pav. Strateginio proceso etapai.....	15
5 pav. Skirtingi metodai darbui su ateitimi.....	16
6 pav. „Scenarijų planavimas plus“ metodologija	19
7 pav. Ateities įžvalgų indėlis į strateginio planavimo ciklą.....	20
8 pav. Airijos dešimt strateginių tikslų ir strateginių investicijų prioritetų.....	29
9 pav. Strategijos „Estija 2035“ rengimo procesas	32
10 pav. Estijos strateginio planavimo struktūra	34
11 pav. Strategijos įgyvendinimo mechanizmas.....	34
12 pav. Valstybės strateginio planavimo dokumentų sistema	46
1 lentelė. Atrinktų šalių reitingavimas pagal PEF konkurencingumo indekso dedamąsias	17
2 lentelė. Tyrimo klausimai, atsakymai, apibendrinimai ir rekomendacijos	49

Santrumpos ir paaiškinimai

BBB – Boriso Johnsono Vyriausybės planas ekonomikos palaikymui (angl. *Build Back Better*)

CBI – Britanijos pramoninkų konfederacija (angl. *Confederation of British Industry*)

CPRS – Edward Heath'o Vyriausybės 1971 m. įsteigtas ilgalaikės strategijos vystymo skyrius, panaikintas Margaret Thatcher 1983 m. (angl. *Central Policy Review Staff*)

CSF – Singapūro Strateginių ateičių centras (angl. *Centre for Strategic Futures*), nuo 2015 m. veikiantis kaip Ministro Pirmininko tarnybos Strategijos grupės dalis, pagrindinė ateities įžvalgų idėjų kalvė.

Darbotvarkė 2030 – 2015 m. priimta Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 m.

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

DVT – darnaus vystymosi tikslai

EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

EK – Europos Komisija

ES – Europos Sąjunga

JAE – Jungtiniai Arabų Emyratai

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos

JK – Jungtinė Karalystė

MTEP – moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra

NDP – Airijos Nacionalinis Plėtros Planas (angl. *National Development Plan*)

NOFS – Ispanijos Nacionalinis ateities įžvalgų ir strategijos biuras (angl. *National Office of Foresight and Strategy*)

NPF – Airijos Nacionalinė Planavimo Sistema (angl. *National Planning Framework*)

NVO – nevyriausybinių organizacijų

PAR – Pietų Afrikos Respublika

PEF – Pasaulio ekonomikos forumas

SPO – Singapūro Strateginės politikos tarnyba (angl. *Strategic Policy Office*)

STRATA – Vyriausybės strateginės analizės centras

Šimtmečio planas – JAE ilgalaikės valstybės raidos planas „JAE Šimtmetis 2071“ (angl. *UAE Centennial 2071*)

WOG-IRM – Singapūro strateginio planavimo sistemoje taikoma struktūra, skirta identifikuoti rizikas, kurios turėtų poveikį strateginiams rezultatams (angl. *Whole-of-Government Integrated Risk Management*)

Santrauka

„Įtampas tarp ateities įžvalgų ir neišvengiamo / būdingo neapibrėžtumo išsprendimas yra patikimos strategijos šventasis gralis“¹

- Ši ataskaita analizuoja valstybės ilgalaikės strategijos paskirtį, turinį, rengimo ir įgyvendinimo procesų aspektus, siekiant geriau pasirengti naujos valstybės pažangos strategijos rengimui bei būsimo dokumento veiksmingumo, biudžeto išlaidų rezultatyvumo. Tuo tikslu apžvelgtos strategijos kūrimo teorinės nuostatos, išanalizuota užsienio valstybių praktika, pateikti siūlymai ir rekomendacijos.
- Strategija – kompleksinė sąvoka, susiejanti valstybės tikslus su turimais ištekliais, taip pat ir nusakanti būdus ir priemones užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Politikos moksluose neretai naudojama valstybės didžiosios strategijos sąvoka, išreiškianti nacionalinius interesus (pvz., išlikti tarptautinėje sistemoje, siekti ekonominių tikslų ir t.t.); dėl strateginio valdymo teorijų įtakos plačiai paplitęs ir vadybinis požiūris į strategijas.
- Literatūroje apie strategijas politikoje, pažymimos kylančios įtampos viešosios politikos formuotojams tarp ilgalaikiško, strateginio požiūrio išlaikymo ir įprastinio politinio-rinkiminio ciklo diktuojamos, kasdienės politikos darbotvarkės (angl. *short-termism*). Kitas įtampų laukas – pasirinkimai tarp visuotinės, visa-apimančios strategijos ir specializuotų sektoriinių strategijų. Praktiniame lygmenyje pastaruoju metu taip pat pastebima, kad kai kurios šalys savo ilgojo laikotarpio strategijas rengia remdamosi darnaus vystymosi tikslais (pvz., Suomija, Slovakija, Kanada), nors vargu ar joms taikytinas didžiosios / visa-apimančios strategijos apibrėžimas.
- Kalbant apie metodus, strategijų formavime tradiciškai laikomasi racionalaus pasirinkimo priegios, naudojami strateginio planavimo metodai, susiejant tikslus su ištekliais (biudžetu). Tačiau praktiniame lygmenyje formuojant ilgalaikes (daugiau nei dešimtmetį apimančias) strategijas, susiduriama su dideliu neapibrėžtumu, tad strategijų kūrimo pasitelkiami ir kt. metodai, kaip pvz., galimų ateičių scenarijai, atliepiantys ateities tendencijas ir kylančius iššūkius, suteikiantys platesnę erdvę mąstymui. Pažymima, kad strategijos turi būti nuolat peržiūrimos ir adaptuojamos prie kintančios aplinkos, atsižvelgiant į pasiekiamus rezultatus (stebėseną ir vertinimą) ir kylančius naujus iššūkius.
- Ilgalaikės strategijos neretai apibūdinamos kaip vizijiniai dokumentai, tačiau kartu pabrėžiama, jog būtina galvoti apie jų įgyvendinimą (angl. *delivery*), todėl svarbu į jų rengimą įtraukti ne tik mąstytojus-vizionierius, bet ir praktikus. EBPO 2018 m. viešojo valdymo apžvalgoje akcentuoja strateginio planavimo dokumentų ir biudžeto sąsajų svarbą: biudžetas yra kertinis vyriausybės politikos dokumentas, nurodantis, kaip bus nustatyta metinių ir daugiamečių tikslų pirmenybė ir kaip jie bus pasiekti per resursų paskirstymą². Biudžetas, kartu su kitais vyriausybės politikos instrumentais, kaip įstatymai, reglamentai, bendri veiksmai kartu su kitais visuomenės veikėjais, skirtas tam, kad planai ir siekiai būtų paversti realybe.
- Lietuvos atveju, būsima valstybės pažangos strategija, pagal Strateginio valdymo įstatymą, yra apibūdinama kaip strateginio lygmens planavimo dokumentas, kuriame nustatoma valstybės pažangos vizija, jai įgyvendinti skirtos valstybės vystymosi kryptys ir poveikio rodikliai, atspindintys siekiamus socialinės, ekonominės ir aplinkos būklės pokyčius šalies mastu. Valstybės pažangos strategija turi derėti su Nacionalinio saugumo strategija.
- Siekiant tinkamai pasirengti naujosios valstybės pažangos strategijos formavimo procesui, šioje ataskaitoje plačiau analizuojami keletas užsienio šalių atvejai. Konkrečiau, analizuojamos septynių valstybių, naudojančių pažangius prognozavimo metodus – Airijos, Estijos, Singapūro, Jungtinės

1. Angl. „Resolving the tension between foresight and inherent uncertainty is the holy grail of sound strategy“ (Dr Frank Hoffman – US National Defense University). Citata pagal Ministry of Defence UK. (2018). Global Strategic Trends—The Future Starts Today. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/771309/Global_Strategic_Trends_-_The_Future_Starts_Today.pdf

2. OECD. (2015). Recommendation of the Council on Budgetary Governance. <https://www.oecd.org/gov/budgeting/Recommendation-of-the-Council-on-Budgetary-Governance.pdf>

Karalystės (toliau – JK), Ispanijos, Suomijos, Jungtinių Arabų Emyratų (toliau – JAE) – neseniai parengtos ilgalaikės strategijos ir / ar strateginio planavimo sistemos. Kelti klausimai: ar šalis turi vieningą ilgalaikę strategiją; kokia pasirinkta strategijos rengimo prieiga-procesas (dalyviai, rengimo metodai, procesas), ką apima strategijos turinys; kaip užtikrinamas jos įgyvendinimas (stebėseną ir vertinimas); kokios sąsajos su biudžetu ir strateginio planavimo ciklu. Taip pat, kur įmanoma, pateiktos rengėjų refleksijos.

- Išanalizavus šalių patirtis, išryškėjo tokie aspektai:
 - Ne visos šalys turi vieningą strategiją, kuri apimtų visas valstybės raidos sritis. Kai kurios šalys, pvz., JK, kliaujasi sektorinių / konkrečių politikos sričių strategijų formavimu.
 - Tarp šalių skiriasi platesnės visuomenės / piliečių įtraukimo lygis ir atitinkamai, kiek remiamasi bendra-kūrybos metodais ir prieiga strategijos rengimo ir iš to sekančiuose (angl. *follow-up*) procesuose – pvz., Estijos ir Suomijos procesai labai įtraukūs (Suomijos 50 dialogų su piliečiais, Estijos vertybėmis grįsta piliečių apklausa). Įtraukiant piliečius akcentuojamas pasitikėjimo stiprinimo elementas (angl. *building trust*). EBPO teigimu, daugelio šiandienos nacionalinių vyriausybių patiriama visuomenės pasitikėjimo krizė gali būti sprendžiama, tarp kitų svertų, didesniu vyriausybių įtraukumu³.
 - Bendras strategijų rengime šalis vienijantis vardiklis – kad ilgalaikių strategijų rengimo procesu norima puoselėti ilgalaikės perspektyvos matymo / strateginio mąstymo vyriausybėje ir visuomenėje kultūrą, spręsti „*short-termism*“ (įprastinio politinio-rinkiminio ciklo diktuojamos, kasdienės politinės darbotvarkės) iššūkį.
 - Kai kurios šalys (Ispanija, Singapūras, Estija) renkasi labiau pragmatiškas („*roadmaps*“ stiliaus) strategijos rengimo priemogą, kitos, tokios kaip Suomija, sąlyginai labiau „vizijines“. Pavyzdžiui, Suomijos Vyriausybės pranešimų apie ateitį rengimas skirtas labiau politiniam dialogui plėtoti (tiek su ateities vyriausybėmis, tiek su visuomene), ilgalaikio mąstymo ir tęstinumo (už rinkiminių ciklų) politinei kultūrai formuoti ir puoselėti.
 - Prognozavimo arba ateities įžvalgų (angl. *foresight*) taikymas rengiant strategijas yra paplitusi prieiga, kuri tapo ypač aktuali pastaruosiu metu, siekiant „į ateitį orientuotos politikos“ (angl. *anticipatory policy*) – puoselėti toliaregiškesnį matymą politiniame strateginiame valdyme. Jis laikomas svarbiu siekiant identifikuoti esminius pokyčius, tendencijas, kurie darys įtaką politikos formavimui ateityje, ir imantis atitinkamų veiksmų. Singapūro atveju, ateities įžvalgų mechanizmas sukuria „saugią erdvę“ / platformą reikalingai diskusijai tarp sprendimų priėmėjų dėl ilgojo laikotarpio strateginių klausimų. Tiek Singapūras, tiek Suomija savo diskurse, kalbėdami apie ateities įžvalgų, o tiksliau scenarijų pritaikymą strateginiame planavime, vartoja panašius terminus, tokius kaip „bendro būsimos aplinkos vaizdas“ (angl. *future operating environment*) išgryninimas.
- Apibendrinant, tampa akivaizdu, kad, nepaisant prieigų ir strateginio planavimo kultūrų įvairovės, valstybes ir vyriausybes šiandien vienija dėmesys ateičiai ir mąstymui apie ją – tai atsispindi jų strateginio planavimo ir valdymo procesuose. Nors ateities valdymas yra itin sudėtinga užduotis⁴, šiandieninis sunkiai nuspėjamas ir greitų technologinių pokyčių kupinas pasaulis, sprendimų (ar neveiknumo) kaštai ir poveikis būsimoms kartoms verčia vyriausybes ieškoti naujų proaktyvių veikimo būdų.

3. OECD. (2017). Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268920-en>. Cit. iš Johns, J. (2018). *Regaining public trust: co-creating a shared future*. Global Government Forum. <https://www.globalgovernmentforum.com/regaining-public-trust-co-creating-a-shared-future/>

4. House of Commons Public Administration Select Committee. (2007). *Governing the Future*, Second Report of Session 2006–07. Volume 1 Report, together with formal minutes. <https://publications.parliament.uk/pa/cm200607/cmselect/cmpublicadm/123/123i.pdf>

Įžanga

Ši vertinimo ataskaita parengta, Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijai inicijavus naujos Valstybės pažangos strategijos rengimo darbus. Lietuva neseniai įgyvendino strateginio valdymo bei biudžeto valdymo pertvarką, kurios pagrindiniai tikslai – sujungti strateginių tikslų formavimą ir įgyvendinimą su biudžeto asignavimų planavimu ir išlaidų kontrole⁵. 2020 m. Seimas priėmė Strateginio valdymo įstatymą, numatantį naujos valstybės pažangos strategijos priėmimą.

Pagal Strateginio valdymo įstatymą, valstybės pažangos strategija yra strateginio lygmens planavimo (t.y. aukštesnio, nei programavimo lygmens) dokumentas, apimantis ilgesnės nei 20 metų trukmės laikotarpį, kuriame nustatoma valstybės pažangos vizija, jai įgyvendinti skirtos valstybės vystymosi kryptys ir poveikio rodikliai, atspindintys siekiamus socialinės, ekonominės ir aplinkos būklės pokyčius šalies mastu. Šios strategijos įgyvendinimui numatytas Nacionalinis pažangos planas – 10 metų trukmės planavimo dokumentas, rengiamas vadovaujantis Strateginio valdymo įstatymu ir apimantis visas valstybės veiklos sritis, kuriame, atsižvelgiant į Valstybės pažangos strategiją, Nacionalinio saugumo strategiją, Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano koncepciją, nacionalines darbotvarkes ir Europos Sąjungos teisės aktus ir (arba) kitus tarptautinius įsipareigojimus, nustatomi strateginiai tikslai, pažangos uždaviniai, poveikio rodikliai, nurodomi horizontalieji principai, nustatomi už pažangos uždavinių įgyvendinimą ir horizontaliųjų principų įgyvendinimo koordinavimą atsakingi strateginio valdymo sistemos dalyviai ir pažangos uždavinius įgyvendinant dalyvaujantys strateginio valdymo sistemos dalyviai, taip pat finansinės projekcijos.

Šiuo metu galioja valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, Seimo priimta 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015⁶. Moksliniuose tyrimuose pažymima, kad ši strategija į valstybės strateginį valdymą atnešė „daugybę teigiamų savybių ir naujovių“, kaip antai⁷:

- išgryninta Lietuvos valstybės paskirtis ir vaidmuo tarptautinėje sistemoje, suformuluota globalizacijos amžiuje funkcionali, patvari Lietuvos valstybės nacionalinė idėja, kuri gali būti tam tikro pobūdžio atspirties taškas – strateginė ašis – ilgalaikiai visos valstybės plėtrai;
- pirmą kartą šalies strategija kurta ne uždaruose valdininkų kabinetuose, o kartu su visuomene – visi šalies piliečiai buvo kviečiami siūlyti idėjas ir prisidėti prie Strategijos kūrimo;
- Strategija atspindi pažangių postmodernių visuomenių raidos tendencijas bei „madas“ – jos centre – kūrybiškas žmogus, sumani ekonomika, atvira, tinklo principu gebanti funkcionuoti valdžia;
- Strategijoje pateikta konkreti valstybės vizija. Suformuluota konkretų laiko tarpinį apimanti valstybės strateginės raidos perspektyva (konkretus vaizdinys, „ko sieksime ir kuo būsimė po x metų“). Pateikti konkretūs Strategijos įgyvendinimo pažangos rodikliai.

Visgi, kaip rodo Vyriausybės strateginės analizės centro (STRATA) atlikta analizė⁸, didžiosios daugumos šioje strategijoje užsibrėžtų tarpinių 2020 m. rodiklių pasiekti nepavyko. Be to, šioje strategijoje, kaip nurodyta Vyriausybės parengtoje Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ rengimo koncepcijoje, nepakankamai atliepiami greitai kintančio, sudėtingo ir neapibrėžto pasaulio iššūkiai (vienas iš jų – COVID-19 pandemija), prie kurių tenka prisitaikyti, taip pat tokių megatendencijų, kaip automatizacija sąlygojami pokyčiai ir rizikos. Dabartinė strategija, nors ir parengta pagal darnaus vystymosi principus, nepakankamai atsižvelgia į globalius ir spartesnius nei manyta klimato kaitos pokyčius, taip pat tarptautinių organizacijų (Jungtinių Tautų Organizacijos, EBPO, Europos Sąjungos ir kitų), kurių narė yra Lietuva, keliamus prioritetus ir ilgalaikius įpareigojimus

5. CPVA. (2021). *Strateginio valdymo pertvarka*. PPP Lietuva. <https://ppplietuva.lt/lt/valstybes-strateginiu-tikslu-ir-finansu-valdymo-tobulinimas/strateginis-planavimas-ir-stebesena/strateginio-valdymo-pertvarka>

6. Lietuvos Respublikos Seimas. (2012). Nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos "Lietuva 2030" patvirtinimo, 2012-05-15, Nr. XI-2015. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>

7. Baubinaite, K. (2014). *Valstybės plėtros strategijos formavimas globalizacijos sąlygomis*. (Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas). <https://repository.mruni.eu/handle/007/15928>

8. STRATA. (2021). Tarpinis valstybės pažangos strategijos "Lietuva 2030" vertinimas ir esamos situacijos analizė. Vyriausybės strateginės analizės centras.

(siekiančius 2050 m.), kuriems įgyvendinti Lietuvai kartais stinga sisteminio strateginio pagrindo. Pavyzdžiui, dabartinė Europos Komisijos žaliojo kurso (angl. *European Green Deal*) politika yra vienas iš esminių jos ir Europos Sąjungos prioritetų.

Tyrimas vykdytas LRVK užsakymu, kuriame suformuluotas uždavinys – išnagrinėti iki 5 užsienio šalių strategijų, rengtų naudojant pažangius prognozavimo metodus, praktiką (turinys, rengimo procesas). Įvertinus ir „Lietuva 2030“ strategijos rengimo pamokas⁹, tikimasi rengiamo dokumento – valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ veiksmingumo, biudžeto išlaidų rezultatyvumo ir geresnio atitikimo ateities iššūkiams. Taikoma prieiga – naujos ilgalaikės programos kūrimas.

Taigi, šio **tyrimo tikslas** – atsižvelgus į teorinę literatūrą apie valstybių strategijų formavimą, įvertinti pažangias užsienio šalių praktikas ir išanalizuoti, kokias vertingas pamokas galėtume pritaikyti rengiant naująją valstybės pažangos strategiją.

Pats bendriausias strategijos apibrėžimas nurodo, jog tai yra tikslai ir priemonės jiems pasiekti. Neretai šiame kontekste naudojama ir didžiosios strategijos (angl. *grand strategy*) sąvoka, kuri dar vadinama totalia, aukštesniąja, arba nacionalinio saugumo strategija, kuri apima visų valstybės turimų išteklių panaudojimo meną savo tikslams (taikos ar karo) pasiekti. Visos kitos strategijos (arba politikos) yra šiai strategijai subordinuotos. Globaliame tarpusavyje susijusiame pasaulyje valstybių strategijos formavimą veikia ir tarptautinės darbotvarkės klausimai, todėl neretai valstybėse rengiami tokie dokumentai, kaip darnaus vystymosi strategija ir kt.

Strateginį valdymą analizuojančioje literatūroje, strategijos formavimas tradiciškai suprantamas kaip racionalaus pasirinkimo procesas, kurio metu apibrėžiami organizacijos siekiami tikslai, analizuojama organizacijos aplinka ir jos atveriamos galimybės (ar kylantys iššūkiai) organizacijai, organizacijos turimi ištekliai, bei galimi jos veiksmai (planai) siekiant tikslų įgyvendinimo, pvz., naujų plėtros galimybių, konkurencinio pranašumo ir pan.¹⁰ Veiklos planavimas neatsiejamas nuo įgyvendinimo ir rezultatų stebėsenos. Taip pat populiariu akcentuoti ateities vizijos turėjimą, organizacijai siekiant transformuojančio pokyčio, mąstymą, išeinantį už kasdienybės ribų (angl. *“thinking the unthinkable”*). Panašias praktikas galima stebėti ir kalbant apie valstybių strategijas, ypač pastaruoju metu, kai akcentuojamas pasaulio neapibrėžtumas ir sparti kaita. Atsižvelgiant į šiuos veiksnius, daugialypes socialinių pokyčių priežastis, nieko neveikimo / nesprenimo kaštus, tarptautinės institucijos, kaip EBPO, pabrėžia „į ateitį orientuotos valdysenos“ (angl. *anticipatory policy*) poreikį. Todėl greta tradicinių strateginio planavimo instrumentų, matome strategijų rengime naudojant tokius metodus, kaip ateities įžvalgos (angl. *foresight*), mąstymą galimais ateities scenarijais, dalyvavimo ir bendra-kūrybos principų naudojimą. Pasaulio ekonomikos forumas (PEF) valstybių ilgalaikės vizijos turėjimą vertina kaip vieną iš rodiklių valstybių konkurencingumo indekse.¹¹ Šiame darbe siekėme atidžiau panagrinėti ne tik, ar valstybė turi vieningą visapimančią valstybės pažangos (raidos, didžiąją) strategiją, bet ir jos turinį bei rengimo būdus.

Šio tyrimo kontekste, pažangūs prognozavimo metodai suprantami remiantis Europos Komisijos naujausiais dokumentais ir oficialiais tekstais, kuriuose prognozavimas¹² (angl. *foresight*) apibrėžiamas kaip „ateities tyrinėjimo, numatymo ir formavimo disciplina, kurios paskirtis yra padėti struktūriškai ir sistemingai formuoti ir naudoti kolektyvinį intelektą siekiant numatyti įvykių raidą“¹³. Pirmojoje EK Metinėje strateginio prognozavimo ataskaitoje nurodoma, jog „Strateginis prognozavimas atliks pagrindinį vaidmenį, nes padės formuoti ateities iššūkiams parengtą ES politiką. Taip bus užtikrinta, kad trumpalaikės iniciatyvos būtų grindžiamos ilgalaikė

9. Žr. STRATA. (2021). Tarpinis valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ vertinimas ir esamos situacijos analizė. Vyriausybės strateginės analizės centras.

10. Žr., pvz., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. 12th edition, Boston: Cengage Learning.

11. Žr. <https://knoema.com/WFGCI2019/global-competitiveness-report?country=1000730-japan&indicator=1000340-government-long-term-vision>

12. Angliško termino „foresight“ lietuviškas vertimas nėra nusistovėjęs. Pvz., K. Simonavičiaus universitetas, siūlantis dalyko magistro studijų programą, naudoja terminą „ateities įžvalgos“ <https://ksu.lt/priemimas/magistro-studijos/ateities-izvalgos-ir-strateginis-valdymas/>. Prognozavimo terminas labiau būdingas kiekybinių tyrimo metodų priegai, todėl šiame tekste vartojame terminą „ateities įžvalgos“

13. Europos Komisija. (s. a.). *Strateginis prognozavimas*. Oficiali Europos Sąjungos interneto svetainė. https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight_lt

perspektyva. Kad būtų galima išnaudoti visą jo potencialą, šios kadencijos Komisijai suteiktas tvirtas įgaliojimas ES politikos formavimą grįsti strateginiu prognozavimu¹⁴.

Tyrimui šalys atrinktos pagal tokius kriterijus:

- Neseniai atliktas ilgalaikės strategijos(-ų) rengimo procesas
- Pažangių / novatoriškų metodų pritaikymas kuriant strategiją(-as)
- Šalies ilgalaikio strateginio planavimo išskirtinumas / ambicingumas; stipri strateginio planavimo kultūra
- Informacijos prieinamumas

Atsižvelgiant į šiuos kriterijus, esminis ataskaitos užmojis visgi išliko orientuotas į mokymąsi / gerosios praktikos perėmimą – ko Lietuva gali pasimokyti iš šių skirtingų užsienio šalių ir jų patirčių, rengdama savo naują ilgalaikę valstybės raidos strategiją. Tyrimui atlikti buvo pasitelkta esamų šaltinių (mokslinės literatūros, dokumentų) analizė bei pusiau struktūruoti interviu su užsienio valstybių, neseniai rengusių ilgalaikės raidos strategijas, rengėjais (Ispanija, Estija, Singapūras, Airija; žr. Priedą).

Klausimai, į kuriuos siekėme atsakyti, atlikdami atskirų šalių atvejų analizę:

- Ar šalis turi vieningą ilgalaikę šalies raidos (didžiąją, plėtros) strategiją?
- Kokia yra valstybės ilgalaikės strategijos paskirtis - į kokį pagrindinį tikslą ji orientuota? Ką apima jos turinys?
- Koks buvo rengimo procesas – kas jame dalyvavo ir kokie taikyti metodai?
- Kaip užtikrinamas strategijos įgyvendinimas?

Šio darbo pirmojoje dalyje pateikiame trumpą teorinę dalį, paaiškinančią, kas yra strategija, valstybės didžioji strategija ir jos rengimo procesą. Antrojoje dalyje plačiau analizuojami keletas užsienio valstybių, neseniai atlikusių valstybės strategijos (-ų) formavimo (atnaujinimo) procesus, atvejai: Ispanija, Airija, Singapūras, JK, Estija, Suomija, JAE. Siekiama detaliau iširti prieigas, kurios pasitelkiamos strategijų formavimui, taip pat turinio, įgyvendinimo aspektus. Tuo tikslu atlikta dokumentų analizė bei keletas kokybinių interviu su strategijų rengėjais (Ispanijos, Estijos, Singapūro, Airijos). Teorinių nuostatų bei užsienio valstybių patirties pagrindu trečiojoje dalyje pateikiame keletą įžvalgų dėl Lietuvos praktikos (žr. diskusiją 3-ame skyriuje). Pabaigoje (4-iame skyriuje) pateikiame apibendrinimus ir rekomendacijas dėl naujos Lietuvos valstybės pažangos strategijos rengimo.

14. Europos Komisija. (2020). Komisijos komunikatas Europos Parlamentui ir Tarybai. *2020 m. strateginio prognozavimo ataskaita. Strateginis prognozavimas – kelias į didesnį Europos atsparumą*. COM(2020) 493 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?qid=1601279942481&uri=CELEX%3A52020DC0493>

1. Strategijos rengimo teorinės nuostatos

Kas yra strategija? / strategijos koncepcija

Strategijos terminas, atėjęs iš karybos srities (gr. *stratēgia* – vadovavimas), šiandien plačiai naudojamas ir kituose kontekstuose – nuo didžiųjų valstybių iki atskirų įmonių ar organizacijų strategijų. Egzistuoja ne vienas požiūris į strategijas ir strategijų kūrimą: politikos moksluose valstybės strategija (taip pat naudojami terminai – didžioji strategija, visuotinė strategija ir kt.) referuoja į valstybės valdymą, išlikimą ir savo interesų atstovavimą tarptautinėje sistemoje, tuo tarpu vadybos moksluose nuo XX a. plėtojamos strateginio valdymo teorijos – labiau orientuotos į organizacijų (tame tarpe, ir valstybės) valdymo ir strateginės veiklos tyrimus.

Bendriausi strategijos apibrėžimai nurodo, jog tai yra tikslai ir priemonės jiems pasiekti (Baylis ir kt.). Politikos moksluose, valstybės strategija dažnai analizuojama iš tarptautinių santykių perspektyvos, kur nagrinėjama valstybės ir kitų tarptautinės sistemos veikėjų (kitų valstybių, tarptautinių organizacijų ir kt.) sąveika. Pasak V. Urbelio (2005), strategija yra kompleksinė sąvoka, nes susieja valstybės tikslus (nacionalinius interesus) su turimais ištekliais, arba galios komponentais¹⁵. Strateginėse studijose pasitelkiami strategijos apibrėžimai yra susiję su galia, ypač karine, pvz., Clausewitz sentencija apie karą kaip politikos tęsinį kitomis priemonėmis, L. Hart strategijos, kaip meno paskirstyti ir taikyti karines priemones siekiant politinių tikslų, samprata. H. Yarger strategiją apibrėžia kaip tikslų, koncepcijų (t.y. jų įgyvendinimo būdų) ir išteklių skaičiavimą tam tikrose priimtose rizikos ribose siekiant sukurti palankesnius rezultatus, nei tai galėtų įvykti atsitiktinai ar priklausomai nuo kitų veikėjų valios.¹⁶ K. Baubinaitės teigimu, valstybės plėtros strategija vadybos moksle – tai ilgalaikis strateginio planavimo dokumentas, kuriame išdėstyta valstybės geopolitinės padėties analizė, ilgalaikiai prioritetai ir suderinta visų sektorių ilgalaikės plėtros vizija. Organizacijų tyrimuose, strategija laikomi veiksmai arba planas, kurio organizacija imasi siekdama įgyvendinti savo tikslus¹⁷.

Neretai valstybės strategijų kontekste naudojama didžiosios strategijos (angl. *grand strategy*) sąvoka. Valstybės „didžioji strategija“, anot T. Balzacq ir R. Krebs, yra aukščiausia valstybės valdymo meno (angl. *statecraft*) forma; jos „pergalės teorija“, nusakanti, kaip valstybė panaudos įvairias priemones siekdama nacionalinių tikslų¹⁸. Kitur pabrėžiama, kad tai pati sudėtingiausia [valstybės] planavimo forma, siekiant ilgalaikių tikslų, kurios formulavimui ir įgyvendinimui reikia nustatyti nacionalinį tikslą, kruopščiai įvertinti valstybės turimus išteklius ir galiausiai juos labai organizuotu būdu nukreipti to tikslo pasiekimui (pagal *Encyclopaedia Britannica*) Joje paprastai užrašoma nacionalinė vizija, pagrindiniai strateginiai tikslai bei tai, kaip bus vystomi, taikomi ir koordinuojami visi galios instrumentai siekiant šių tikslų, t.y., bet kurių saugumo bendruomenės turimų išteklių panaudojimas siekiant politikos nustatytų tikslų. Paprastai tokios „didžiosios strategijos“ pagrindinis akcentas yra ilgalaikio tautos saugumo, taikos ir klestėjimo užtikrinimas¹⁹, tačiau vis dažniau jis taikomas apibūdinant visapusiškas, daugiasluoksnes verslo ar vyriausybės strategijas, apimančias kur kas daugiau, nei valstybės nacionalinio saugumo ar užsienio politika. Neretai pati didžioji strategija lieka ir neužrašyta, tačiau gali būti suprantama iš kitų kertinių, programinių politinių dokumentų (žr. 1 pav.).

15. Urbelis, V. (2005). *Lietuvos vieta JAV didžiojoje strategijoje*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

16. Yarger, H. R. (2006). *Strategic theory for the 21st century: the little book on big strategy*. DIANE Publishing.

<https://ssi.armywarcollege.edu/2006/pubs/strategic-theory-for-the-21st-century-the-little-book-on-big-strategy/>

17. Aldea, A., Iacob, M. E., van Hillegersberg, J., Quartel, D., & Franken, H. (2018). Strategy on a Page: An ArchiMate-based tool for visualizing and designing strategy. *Intelligent systems in accounting, finance and management*, 25(2), 86-102.

https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/33002698/Aldea_et_al_2018_Intelligent_Systems_in_Accounting_2C_Finance_and_Management.pdf

18. Balzacq, T., & Krebs, R. R. (Eds.). (2021). *The Oxford Handbook of Grand Strategy*. Oxford University Press.

19. King's College London. (s. a.). Centre for Grand Strategy. <https://www.kcl.ac.uk/research/kcl-centre-for-grand-strategy>

1 pav. Didžiosios strategijos visapusiškumas



Šaltinis: Yarger, H. R. (2006). *Strategic theory for the 21st century: the little book on big strategy*. DIANE Publishing.

Valstybės strategijos pagrindas – fundamentališios politikos nuostatos, arba esminis politinis tikslas (angl. *purpose*) atsižvelgiant į valstybės aplinkos kontekstą. Strategija yra proaktyvi, remiamasi nuostata, kad ateitis nenuspėjama, bet aplinka gali būti ištirta, tam tikru laipsniu numatyta ir paveikta. Tuo tikslu atliekama kruopšti tendencijų, kylančių iššūkių, grėsmių ir galimybių analizė. Kiekviena valstybė strategija siekia savo interesų realizavimo, paprastai apibrėžiamo kaip išlikimas, ekonominė gerovė, palanki pasaulio tvarka ir nacionalinių ar tam tikros grupės vertybių išlikimas. Konkretūs interesai išvedami iš šių pirminių plačių kategorijų atsižvelgiant į strateginę aplinką ir gali būti nusakyti labiau specifiskai, kaip tam tikri klausimai ar uždaviniai. Tradiciškai laikoma, kad didžioji strategija aktuali tik didžiosioms valstybėms, tačiau mažosioms valstybėms, disponuojančioms ribotais ištekliais, strategija sudaro prielaidas racionaliai juos panaudoti, tad šia koncepcija remiantis dar ir šiandien analizuojamos ir mažųjų, arba vidutinių galių strategijos²⁰. Pvz., Izraelio valstybės didžioji strategija (ar netgi nacionalinio saugumo strategija) niekada nebuvo užrašyta ar oficialiai patvirtinta, visgi laikoma, kad Izraelio valstybės esminis tikslas – būti namais žydų tautai istorinėje Izraelio žemėje, būti demokratine valstybe; atsižvelgiant į išorės kontekstą, suformuota „geležinės sienos“ koncepcija; pagrindiniai organizuojantys principai – sukurti stiprų galios pagrindą ekonomikoje, moksle ir technologijose, tiek atsižvelgiant į saugumo poreikius, tiek siekiant ekonominio klestėjimo; pasaulyje išsibarstę žydų tautos žmonės matomi kaip demografinis rezervas, finansinės pagalbos ir kvalifikuotų profesionalų šaltinis; palaikomi glaudūs ryšiai su pasaulio ir regiono galiomis leidžia atsverti skaitlingas priešų koalicijas²¹.

Pastaruoju metu esama kritikų, teigiančių, jog ši koncepcija jau yra mirusi, kadangi aplinka, kurioje formuojama strategija, tapo pernelyg nenuspėjama²², Vakarų demokratinėse valstybėse jaučiamas vidinis susipriešinimas, išaugęs nepasitikėjimas ekspertais, aktyvėja populistinės ir nesisteminės politinės jėgos veikiančios už tradicinių politinių institucijų ribų. Visgi, pasak Erhardt ir Ryan, didžioji strategija yra nepakeičiama, tik lūkesčiai turi būti atitinkami: ją geriausiai suprasti ne kaip procesą, vedantį link planų parengimo, bet kaip tam tikrą mąstymo įprotį, sąmoningą pastangą žvelgti toliau, nei trumpalaikiai gynybos ar užsienio politikos uždaviniai²³. Arba – kaip į sistemiską, sinchronizuotą nacionalinių interesų užtikrinimo siekį, kur tarptautinės aplinkos būklė ir jos pokyčiai yra pirminės prielaidos ir principai valstybės politikos formavimo kultūroje, iš kurių seka detalesnės politikos / strategijos.

K. Baubainaitė (2014) savo disertacijoje naudojo valstybės plėtros strategijos sąvoką, kaip geriau atspindinčią šiuolaikinio globalaus įtinklinto pasaulio realijas. Darnios plėtros koncepcija, autorės teigimu, leidžia formuluoti

20. Žr. Balzacq, T., & Krebs, R. R. (Eds.). (2021). *The Oxford Handbook of Grand Strategy*. Oxford University Press.

21. A. Orion (2021) *Israel's Grand Strategy Ripples Begin at Home*.

https://www.hoover.org/sites/default/files/research/docs/orion_webreadypdf-rev.pdf

22. Šiandien strateginę aplinką įprasta apibūdinti kaip persmelktą kintamumo, netikrumo, kompleksiskumo ir neaiškumo (angl. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* arba *VUCA*).

23. Ehrhardt, A. & Ryan, M. (2020). *Grand Strategy is no silver bullet, but it is indispensable. War on the rocks*.

<https://warontherocks.com/2020/05/grand-strategy-is-no-silver-bullet-but-it-is-indispensable/>

universalią valstybės plėtros strategiją, pasitelkiant strateginės viešosios vadybos principus. Joje kariniai (kietojo saugumo) aspektai nebetenka savo pirminės reikšmės, o valstybėms iškyla kitokie uždaviniai: darnios visuomenės raidos, įvaizdžio ir tapatybės globalioje medijų sistemoje konstravimo, geros valdysenos principų plėtojimo ir kt. Autorė nurodo, kad vienas populiariausių būdų operacionalizuoti ir integruoti darnios plėtros sąvoką į strateginį valdymą yra ją skirstyti į tris probleminius blokus: aplinka, ekonomika ir socialinė sritis²⁴. Visgi, atvejų studijose K. Baubinaitė daugiausia analizuoja keturių valstybių nacionalinio saugumo strategijas, tai, kiek jos atsižvelgia į globalaus pasaulio diktuojamus iššūkius.

Teiginys, kad kietojo saugumo aspektai nebetenka savo pirminės reikšmės, gali būti kvestionuojamas atsižvelgiant į pastarojo meto realijas. 2014 metais Rusijos įvykdyta Krymo aneksija, saugumo politikos ekspertų vertinimu, iš esmės pakeitė situaciją regione, kur Rusija Švedijos saugumo politikos ekspertų įvardijama pagrindine „rūpesčių kėlėja“ (angl. *troublemaker*), kurią, pasak Švedijos Gynybos ministerijos, reikia atremti kartu su kitomis valstybėmis²⁵.

Strategijos rengimas

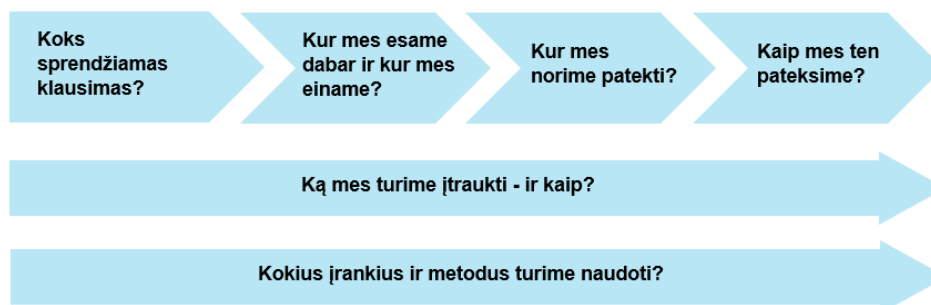
Strategijos terminas kartais naudojamas pakaitomis su politikos (angl. *policy*) terminu. JK Vyriausybės Strategijos padalinio parengtose metodinėse strategijų rengimo gairėse *Strategy Survival Guide* pateikiamas toks paaiškinimas:

- **Strategija** yra visaapimantis procesas, kurio metu nusprendžiama, kur mes norime nueiti ir kaip mes ten nueisime;
- **Strateginė kryptis** nusako norimą ateitį ir išdėsto, kas turi būti pasiekta, norint, kad tai įvyktų. Ji nusako principus, kuriais turi būti vadovaujamosi ir kurie veiksams suteikia kontekstą bei nuoseklumą;
- **Politika** suteikia priemones, norint judėti ta kryptimi. Dažnai ne viena politika turi būti įgyvendinta, norint pasiekti tam tikrus strateginius rezultatus. Politikos formulavimo (dizaino) darbai apima veiksmų, reikalingų strateginių tikslų pasiekimui, identifikavimą, labiausiai tinkamų politikos instrumentų pasirinkimą, taip pat detalizavimą, kaip tie instrumentai veiks praktikoje.

Strategija ir politika yra labai artimai susijusios, sąveikaujančios tarpusavyje. Gairėse nurodoma, jog strategija turi būti formuluojama kartu su realistine idėja, kaip ji galėtų būti realizuota, o politikos, savo ruožtu, turi egzistuoti tam tikroje strateginėje sistemoje (angl. *framework*), paaiškinančioje, kaip jos prisidės prie norimų rezultatų. Strategija, jei ji yra nėra įgyvendinama, neturi prasmės. Todėl strategijos formulavime reikalingi ir „svajotojai“, ir praktikai, realiai suprantantys, kokie yra įgyvendinimo pajėgumai. Strategijos rengimas – nuolatinis kartotinis procesas, kai sistema turi adaptuotis prie aplinkoje vykstančių pokyčių ir pasiekiamų (tarpinių) rezultatų.

Esminiai klausimai, vystant strategiją yra šie (2 pav.):

2 pav. Esminiai klausimai strategijos rengime



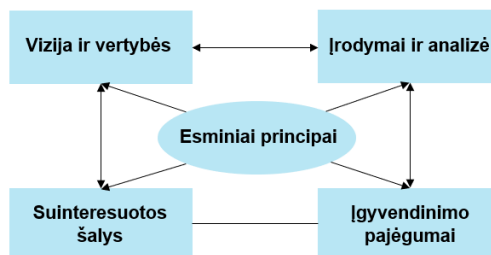
24. Baubinaitė, K. (2014), p. 61. Taip pat: OECD (s. a.). *OECD and the Sustainable Development Goals: Delivering on universal goals and targets*. OECD.org. <https://www.oecd.org/dac/sustainable-development-goals.htm>

25. Žr. diskusiją Bartosiak, J., Budzisz, M., Świdziński, A. & Winnerstig, M. (2021-02-17). *Sweden's grand strategy* [Vaizdo įrašas]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=8anTgHtHPiU&ab_channel=Strategy%26Future

Pirmieji keturi klausimai (diagramos viršuje) nurodo strategijos formulavimo esmę, kai suformuojamas supratimas apie esamą situaciją (pasaulį) dabarties momentu ir priimamas sprendimas dėl norimos ateities būklės. Kiti du klausimai nusako rengimo procesą: pabrėžiama, jog veiksmingas strategijos parengimas negali įvykti dramblio kaulo bokšte ar „juodojoje dėžėje“, tačiau turi atsirasti bendradarbiaujant, naudojant atvirus ir skaidrius metodus ir priemogas. Strategijos rengime neišvengiamai tenka atsakyti į tokius klausimus, kaip strategijos poreikio pagrindimas, atlikti reikalingus tyrimus ir analizę, nustatyti strateginę kryptį, apgalvoti ir parinkti tinkamą politikos įgyvendinimą (dizainą)²⁷.

Gairėse nurodoma, jog strateginio požiūrio (ar mąstymo) esminiai komponentai yra šie (žr.3 pav.):

3 pav. Esminiai strateginio mąstymo komponentai



Šaltinis: Prime Minister's Strategy Unit. (2004). Strategy Survival Guide. Cabinet Office, Admiralty Arch, The Mall, London SW1A 2WH²⁸

- **Vizija ir vertybės:** norimos ateities būklės vizija, paremta platesniais vyriausybės principais ir vertybėmis, kurie nustato prioritetus, pripažįsta kompromisus (angl. *trade-offs*) ir nusako santykį su / strategijos atitikimą kitoms politikos sritims;
- **Įrodymai ir analizė:** esamos situacijos, taip pat tendencijų ir tikėtinos ateities būklės supratimas, kartu su varomosiomis jėgomis (angl. *driving forces*), priežastiniais ryšiais, realistiniu skirtingų politikos instrumentų veiksmingumo vertinimu. Strategijos formavimas turi būti paremtas plačia įrodymų baze, įskaitant ekonomikos, mokslo žinias, socialinius tyrimus, statistiką ir t.t., taip pat atsižvelgta į tam tikrus standartus ir tarptautinius palyginimus;
- **Suinteresuotos šalys:** gilus jų požiūrių, nuogąstavimų ir perspektyvų įvertinimas, planas, kaip jie bus įtraukti į strategijos ir politikos formavimą, vaidmuo, kurį jie gali vaidinti strategijos / politikos įgyvendinime;
- **Įgyvendinimo pajėgumai:** įgyvendinimo sistemos, kultūros ir prieinamų organizacijose išteklių įvertinimas, kuris kartu apima ir galimų barjerų pokyčiams ir sėkmingam įgyvendinimui įvertinimą.

Į strategiją galima žvelgti kaip į nuoseklų planą, tiltą, sujungiantį dabarties realijas su norima ateitimi. Strategija iš esmės reiškia pasirinkimus: tai, ko, kokios ateities valstybė / organizacija apsisprendžia siekti (ir ko – ne), ir kaip geriausiai į ją patekti. Siekiama strateginio efekto: ribotomis priemonėmis sukurti kokybinį šuolį. Tad į strategijos formavimą paprastai žiūrima kaip į racionalaus pasirinkimo procesą, susidedantį iš tam tikrų etapų (žr. 4 pav.). Gera strategija laikoma ta, kuri paremta tokiais elementais²⁹:

- Tikslas (nulemtas išorinio mandato arba organiško išlikimo ir raidos tikslo);
- Organizacijos savybių įvertinimas, įskaitant jos gebėjimai keistis;
- Aplinkos, esamos ir ateities, įvertinimas;
- Įvertinimas, kiek šie du elementai dera tarpusavyje;

26. <https://olev.de/s/strat/Strategy%20Survival%20Guide.pdf>

27. Detaliau žr. Strategy Survival Guide. Taip pat ir apie strateginių įgūdžių, kaip pvz., projekto ir komandos valdymas, komunikacija, mąstymo struktūravimas ir kt., svarbą procese

28. Prime Minister's Strategy Unit. (2004). Strategy Survival Guide. Cabinet Office, Admiralty Arch, The Mall, London SW1A 2WH. <https://olev.de/s/strat/Strategy%20Survival%20Guide.pdf>

29. Ibid., p. 15-16

- Sukurta strategija, kaip šią atitiktį pagerinti;
- Sprendimai ir veiksmai, kaip strategija bus įgyvendinta.

4 pav. Strateginio proceso etapai



Šaltinis: T. Janeliūnas, pristatymas Seimo Ateities komitete

Be to, *Strategy Survival Guide* pabrėžiama, kad strategijos formavimas yra sudėtingas kartotinis procesas, o pačios strategijos turi būti adaptyvios / prisitaikančios, atsižvelgiant į naują informaciją, kintančias aplinkybes ir netikėtus įvykius - todėl svarbu numatyti veiksmingą informacijos pateikimo procesą ir greitą grįžtamąjį ryšį. Demokratijose, galutinis strategijų tikslas turėtų būti kurti vertės visuomenei kūrimas (angl. *public value*), todėl svarbu rengti viešąsias konsultacijas, įtraukti suinteresuotas šalis, užtikrinti grįžtamąjį ryšį ir nuolatinį tobulėjimą.

EBPO viešojo valdymo dokumentuose pabrėžia būtinybę koncentruotis į ribotą tikslų skaičių, kad būtų galima mobilizuoti jiems reikalingus išteklius; susieti (vidutinio laikotarpio) strateginius planus ir valstybės biudžetą³⁰, taip pat nuolatinę pasiektų politikos rezultatų stebėseną ir vertinimą, į kuriuos turi būti atsižvelgta kituose politikos formavimo etapuose.

K. van der Heiden šalia racionalaus pasirinkimo, taipogi mini ir kitus galimus strategijų formavimo būdus: (1) *iškylantis* (angl. *emergent*), kai strategija „susiformuoja“ kaip daugybės sąveikų proceso rezultatas, iškyla eksperimentavimo būdu (nėra vienos „visa-apimančios“ strategijos, vienas sprendimas seka paskui kitą); (2) *proceso*, kai sėkmė priklauso ne tiek nuo geros strategijos, kiek nuo tinkamai organizuoto proceso, t.y. nuolatinio strateginio mąstymo, psichologinio lankstumo ir prisitaikymo prie kintančios aplinkos, neapibrėžtumo³¹. Šioje kryptyje laikomasi nuostatos, jog gera strategija neįmanoma vien iš racionalaus galvojimo – turi būti sukurtas procesas, leidžiantis organizacijoms veikti lanksčiai ir adaptyviai, kalbėtis ir mokytis iš klaidų („pokyčių valdymo“ prieiga), strategijos formavimas regimas kaip „gyvas organizmas“. Autorius teigia, kad realiame pasaulyje dažnai apijungia visi trys elementai.

Visgi, tradicinės strateginio planavimo priegios ir metodai vertinami kaip nepakankami kompleksiškoje ir greit kintančioje aplinkoje, todėl kalbant apie ilgalaikių strategijų formavimą, EBPO akcentuoja „į ateitį orientuotos valdysenos“ (angl. *anticipatory policy*) poreikį. Pažymima, kad vyriausybės privalo nustatyti savo ilgalaikius tikslus tam, kad išvengtų reaktyvaus veikimo „nuo krizės iki, todėl jos turi veikti proaktyviai, nuolat reflektuoti ir adaptuoti politiką atsižvelgiant į neapibrėžtumą³². Tokiais atvejais neretai pasitelkiamas scenarijų metodas, leidžiantis struktūruotu būdu įsivaizduoti [tikėtiną, galimas, norimą] ateitis, kuris naudojamas tolesnių veiksmų planų (angl. *roadmaps, pathways*³³) suformavimui. (žr. 5 pav.)

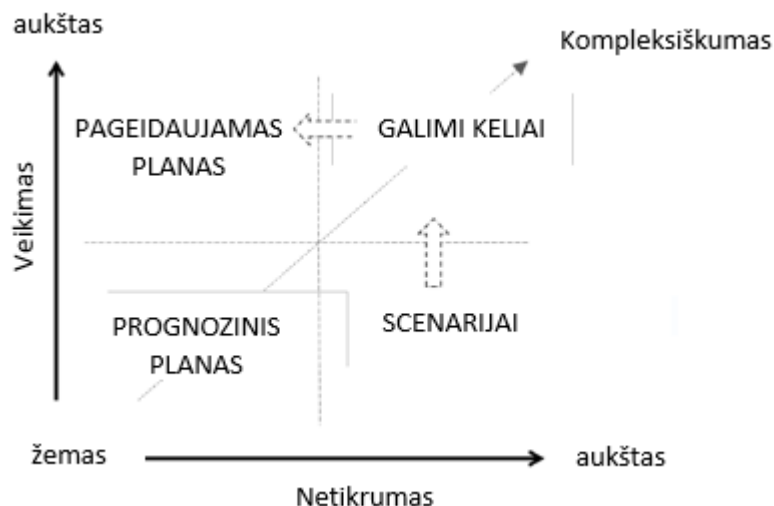
30. OECD. (s. a.). *Principles of Budgetary Governance*. OECD.org. <https://www.oecd.org/gov/budgeting/principles-budgetary-governance.htm>

31. Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: the art of strategic conversation*. John Wiley & Sons.

32. OECD OPSI. (s. a.). *Anticipatory Innovation Governance*. OECD-OPSI.org. <https://oecd-opsi.org/projects/anticipatory/>

33. Lietuvių kalboje nėra tikslių „roadmaps“ ir „pathways“ atitikmens. Anglų k. šie terminai išreiškia planuojamą /pageidautiną veiksmų planą ir galimą / įmanomą kelią, atitinkamai.

5 pav. Skirtingi metodai darbui su ateitimi



Šaltinis: parengta STRATA pagal Sharp, B. ir kt. (2016)³⁴

Scenarijų naudojimo strateginiam planavimui ištakos siejamos su Royal Dutch / Shell kompanijos praktika naudoti šį metodą savo strateginių pasirinkimų formavimui praeito amžiaus 7 dešimtmetyje bei kiek vėliau išbandytu būdu mąstyti apie PAR ateitį po Apartheido režimo („Mont Fleur“ scenarijų dirbtuvės). Šį metodą dabar taiko ir vyriausybės, tarptautinės institucijos ir agentūros, pvz., Nyderlandų *Central Planning Bureau*, Singapūro Strateginių ateičių centras ir kt. Kalbant apie transformuojančius pokyčius, pabrėžiama ilgalaikės ateities vizijos reikšmė (Sardar, Masood), pasitelkiamas „trijų horizontų“ modelis³⁵.

Europos Komisija deklaravo, kad ateities išvalgas (angl. *foresight*) naudos Europos Sąjungos ilgalaikių strategijų rengimui³⁶. 2020 m. EK Jungtinių Tyrimų centro išleistose gairėse *Science for Policy Handbook* akcentuojama į ateitį orientuotų įrankių ir metodų svarba, propaguojamas Science for Policy 2.0 modelis, paremtas bendrakūryba (angl. *co-creation*) ir nuolatiniu, artimu bendradarbiavimu tarp mokslininkų ir politikų ir kitų politikos veikėjų – ekspertų, suinteresuotų šalių, piliečių.

34. Sharpe, B., A. Hodgson, G. Leicester, A. Lyon, and I. Fazey. (2016). Three horizons: a pathways practice for transformation. *Ecology and Society* 21(2):47.

<http://dx.doi.org/10.5751/ES-08388-210247>

35. Ibid.

36. European Commission. (s. a.). *Strategic foresight*. An official website of the Europea Union.

https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight_en

2. Užsienio šalių pavyzdžiai

Šiame skyriuje analizuojamos septynių užsienio valstybių – Singapūro, Ispanijos, JK, Airijos, Estijos, Suomijos ir JAE – strategijų rengimo patirtys. Atrinkdami šalis orientavomės į keletą skirtingų kriterijų:

- Neseniai įvykęs ilgalaikės valstybės strategijos(-ų) rengimo procesas;
- Pažangių / novatoriškų metodų pritaikymas kuriant strategiją(-as);
- Šalies ilgalaikio strateginio planavimo išskirtinumas / ambicingumas; stipri strateginio planavimo kultūra;
- Informacijos prieinamumas.

Tačiau pagrindiniu atrankos principu taip pat išliko skirtingų perspektyvų į ilgalaikes strategijas ir priegų prie jų rengimo atvaizdavimas, kuris leistų pateikti kuo daugiau naudingų ir pritaikomų įžvalgų rengiant naująją Valstybės pažangos „Lietuva 2050“ strategiją.

Norėdami palyginti atrinktas šalis, taip pat išrikiavome jas pagal aktualų Pasaulinio konkurencingumo indekso 2019³⁷ komponentą – „valdžios orientaciją į ateitį“ (angl. *future orientation of government*) ir atskirai, vieną iš šio komponento dedamųjų – „vyriausybės ilgalaikės vizijos turėjimą“ (angl. *government long-term vision*) (1 lentelė1). Be „vyriausybės ilgalaikės vizijos turėjimo“, „valdžios orientacijos į ateitį“ komponentas susideda dar iš 6-ių dedamųjų³⁸, atspindinčių vyriausybės gebėjimą prisitaikyti (angl. *government adaptability*) ir įsipareigojimą tvarumui (angl. *commitment to sustainability*).

1 lentelė. Atrinktų šalių reitingavimas pagal PEF konkurencingumo indekso dedamąsias

Šalis	„Valdžios orientacija į ateitį“ balas (0-100 ³⁹)	„Valdžios orientacija į ateitį“ reitingas (iš 141)	„Vyriausybės ilgalaikės vizijos turėjimas“ vertinimas (1-7 ⁴⁰)	„Vyriausybės ilgalaikės vizijos turėjimas“ reitingas (iš 141)
Singapūras	74.5	8	6.5	1
JAE	73.8	9	5.9	4
Suomija	76.5	5	5.1	15
Airija	73.1	11	4.8	24
JK	74.5	7	4.1	61
Estija	67.2	23	3.5	88
Lietuva	62.1	37	3.4	90
Ispanija	59.5	46	2.8	121

Šaltinis: WEF. (2019). The Global Competitiveness Report 2019.

Pagal „vyriausybės ilgalaikės vizijos turėjimo“ dedamąją pirmąją Singapūras, o Ispanija užima vieną iš žemiausių vietų tarp 141 valstybės. Lietuva – 90-oje vietoje. Iš pasirinktų valstybių, Suomija užima lyderiaujančią (5-tą) poziciją pagal „valdžios orientaciją į ateitį“.

Visgi, pažymėtina, kad „vyriausybės ilgalaikės vizijos turėjimo“ rodiklis nebūtinai atspindi šalies *grand* strategijos turėjimą: remiamasi verslo lyderių / vadovų apklausa, kurioje buvo užduotas bendrinis klausimas – „Ar jūsų šalyje vyriausybė turi ilgalaikę viziją?“ [1 = visai ne; 7 = didžiąja dalimi]. Taigi, ši suvestinė veikiausiai atspindi tam tikrų suinteresuotų šalių suvokimą apie bendrą valstybės strateginio planavimo orientaciją į ateitį. Taipogi, verta

37. WEF. (2019). The Global Competitiveness Report 2019.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

38. vyriausybės politikos stabilumo užtikrinimas (angl. *government ensuring policy stability*), vyriausybės gebėjimas atsakyti į pokyčius (angl. *government's responsiveness to change*), teisinės sistemos pritaikomumas skaitmeniniams verslo modeliams (angl. *legal framework's adaptability to digital business models*), energijos vartojimo efektyvumo reguliavimas (angl. *energy efficiency regulation*), atsinaujinančios energijos reguliavimas (angl. *renewable energy regulation*), su aplinka susijusių sutarčių galiojimas (angl. *environment-related treaties in force*).

39. 100 – aukščiausias įvertinimas

40. 7 – aukščiausias įvertinimas

paminėti, kad apklausa buvo vykdyta 2018 ir 2019 m., o *España 2050* strategija buvo pristatyta tik 2021 m. gegužę, kas atitinkamai galėtų paveikti reitingus.

Šešiuose skyriuose pateiktos atrinktų šalių strategijų apžvalgos, sustruktūruotos (kiek įmanoma pagal surinktą informaciją) pagal tokius pagrindinius aspektus: strategijos rengimo prieiga-procesas (dalyviai, rengimo metodai, procesas, atsakingi veikėjai / institucijos), strategijos(-ų) turinys, įgyvendinimas ir stebėsena, sąsajos su biudžetu ir platesniu strateginio planavimo ciklu. Singapūro ir Ispanijos atvejais, remiantis interviu medžiaga, atskirai pateiktos ir strategijų rengėjų refleksijos.

2.1. Singapūras

„Scenarijai yra geri tik tiek, kiek jie informuoja politiką“⁴¹

2.1.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas

- Ilgalaikė Singapūro raidos ir pažangos strategija yra artikuluota vyriausybės politikos programoje – vadinamojoje Singapūro darbotvarkėje (angl. *Singapore Agenda*), kuri atnaujinama kas 4-5 metus (naujausia Singapūro darbotvarkė suformuluota 2019 m. ir atnaujinta 2020 m., atsižvelgiant į COVID-19 krizę). Atskiro, oficialiai patvirtinto ir viešai prieinamo ilgalaikės vizijos dokumento šalyje nėra; vyriausybės programa taip pat nėra publikuojama. Dabartinė Singapūro darbotvarkė suformuota nacionalinių scenarijų, numatytų iki 2040 m., pagrindu. Pažymėtina, jog ši data pasirinkta pragmatiškai, siekiant paskatinti atviras diskusijas tarp sprendimų priėmėjų.
- Singapūro strateginio planavimo sistema yra neatsiejama nuo strateginių ateities įžvalgų. Pastarųjų metodai, tokie kaip scenarijų planavimas, yra suprantami ir vartojami kaip įrankiai sukurti „saugią erdvę“ sprendimų priėmėjams diskutuoti apie ateitį, rizikas, galimybes bei reikalingas politikos iniciatyvas. Atitinkamai, nacionaliniai scenarijai nėra publikuojami, tačiau plačiau viešinamos yra už jų slypinčios „varomosios jėgos“ (angl. *driving forces*), kurios dar gali būti suprantamos kaip megatendencijos.
- Nors pats Singapūro darbotvarkės procesas yra sąlyginai naujas, ateities įžvalgų metodai, tokie kaip nacionalinių scenarijų konstravimas, valstybėje naudojami jau nuo 1990-ųjų. Singapūro darbotvarkė taip pat remiasi kita nuo 1990-ųjų valstybės strateginio planavimo sistemoje taikoma praktika – vadinamoju „veiksmų visais valdžios lygmenimis“ metodu (angl. *whole-of-government approach (WoG)*). Dėl šios priežasties, nacionalinių scenarijų formavimo procesas įtraukia itin platų valstybės tarnautojų tinklą: paskutiniame jų formavimo etape dalyvavo per 8000 pareigūnų.⁴² Tokia Singapūro strateginio planavimo sistema yra sulaukusi plataus tarptautinio pripažinimo: PEF konkurencingumo indekse Singapūras užima pirmąją vietą pagal vyriausybės ilgalaikės vizijos turėjimą ir gebėjimą atsakyti į pokyčius.
- Pagrindinės strateginio planavimo sistemos institucijos yra centralizuotos Ministro pirmininko biure. Nuo 2003 m. Ministro Pirmininko biure ankstesnės Scenarijų planavimo tarnybos pagrindu įsteigta Strateginės politikos tarnyba (angl. *Strategic Policy Office (SPO)*), taip apjungiant ateities įžvalgas ir vyriausybės strategijos formavimą. 2009 metais prie SPO įsteigtas Strateginių ateičių centras (angl. *Centre for Strategic Futures (CSF)*), kaip pagrindinė ateities įžvalgų idėjų kalvė (angl. *think tank*) viešajame sektoriuje, vykdamas ir koordinuojantis ateities įžvalgų ir projektavimo darbus visos vyriausybės mastu ir pasitelkdamas partnerius.⁴³ Nuo 2015 m. jis veikia kaip Ministro Pirmininko tarnybos Strategijos grupės dalis.⁴⁴ CSF taip pat koordinuoja ateities įžvalgų tinklą (angl. *Strategic Futures Network (SFN)*), kuris apjungia valstybės tarnautojus, atsakingus už strategijų formavimą visais

41. Angl.: „Scenarios are only good insofar as they inform policy“. Šaltinis: STRATA interviu su Singapūro Ministro Pirmininko biuro Strategine grupe 2021-08-27.

42. Centre for Strategic Futures. (2019). *Foresight for Governance in Singapore*. <https://dpmc.govt.nz/sites/default/files/2019-05/CSF%20Sharing%20May%202019.pdf>

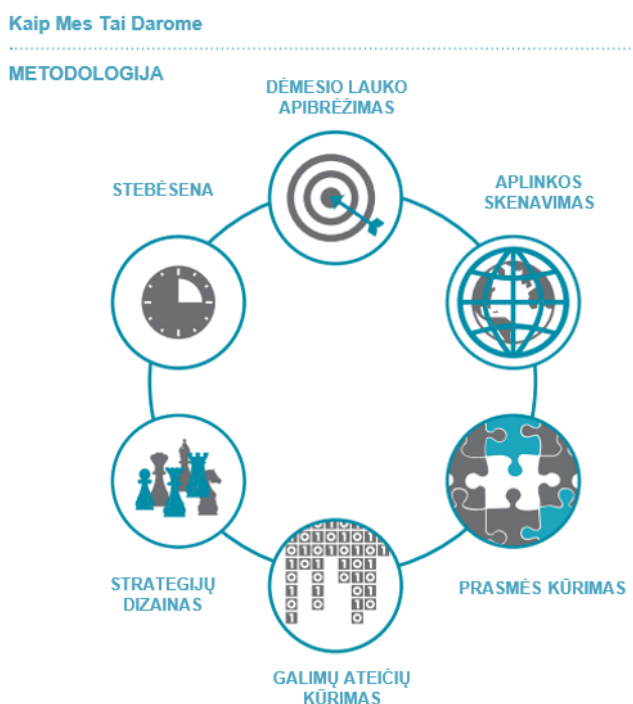
43. Centre for Strategic Futures. (2021). *Who We Are*. <https://www.csf.gov.sg/who-we-are/>

44. PMO Strategy Group. (2021). *Welcome to Strategy Group*. <https://www.strategygroup.gov.sg/>

valdžios lygmenimis. Į centrą rotavimosi principu patirties įgyti siunčiami ir kitų institucijų atstovai taip užtikrinant platesnę ateities mąstysenos skvarbą tarp viešojo sektoriaus institucijų.

- Siekiant stiprinti valstybės tarnybą ir jos gebėjimus, Singapūro strateginio planavimo agentūros nuolat kalibruoja taikomas ateities įžvalgų metodologijas, vysto atitinkamus įrankius ir moko jais naudotis. Vienas iš CSF pirmųjų siekių buvo atnaujinti egzistuojantį scenarijų planavimo procesą, papildant jį naujais įrankiais. Centras sukūrė savo numatymo įrankių rinkinį / procesą – „Scenarijų planavimas plus“ (angl. *Scenario Planning Plus (SP+)*), kurį vyriausybės įstaigos naudoja tiek planuodamos scenarijus, tiek ir nagrinėdamos tikėtinus ir mažiau tikėtinus signalus bei pasirengimo ateičiai tendencijas (SP+ proceso schema pateikta žemiau).

6 pav. „Scenarijų planavimas plus“ metodologija



Šaltinis: Public Service Division. (2011). *Conversations for the Future*.⁴⁵

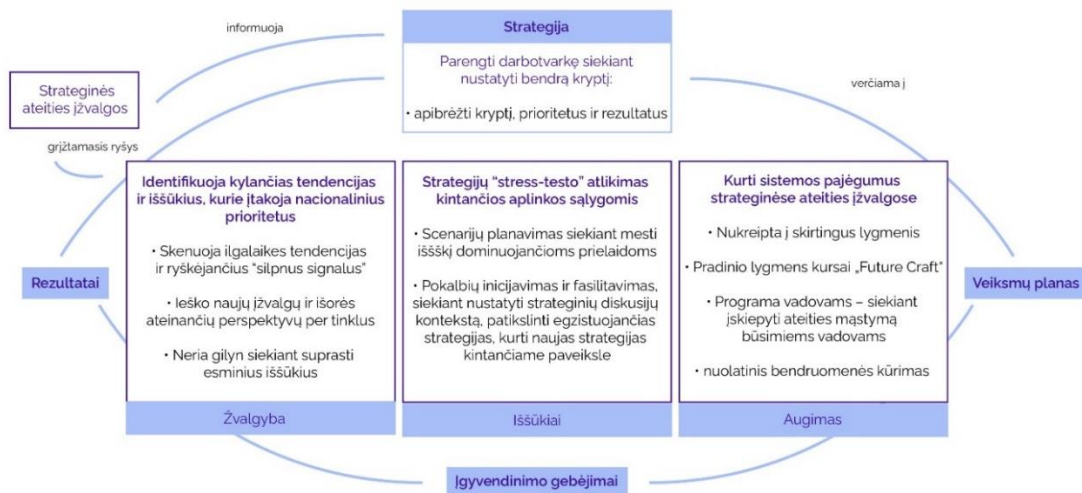
- Šalia scenarijų planavimo buvo pradėti naudoti ir kiti įrankiai, tokie kaip kompiuterizuota Rizikos vertinimo ir horizonto skenavimo sistema (angl. *Risk Assessment and Horizon Scanning (RAHS)*). Nuo 2004 m. valstybėje veikia *Whole-of-Government Integrated Risk Management (WOG-IRM)* struktūra, skirta identifikuoti rizikas, kurios turėtų poveikį strateginiams rezultatams. WOG-IRM struktūra yra integruota į WOG planavimo procesą, kad būtų skirti ištekliai identifikuotoms rizikoms ir galimybėms atliepti.
- Šiandien nacionalinių scenarijų metodologija turi du pagrindinius komponentus: megatendencijų analizę ir einamojo laikotarpio sprendimų priėmėjų lūkesčių ir mąstymo prielaidų analizę. Šie komponentai yra tarpusavy susiję: ilgalaikiai scenarijai rengiami atsižvelgiant į jau įtvirtintus vyriausybės tikslus ir visuomenės vertybes ir naudojami siekiant patikrinti, kaip galiojantys tikslai ir vertybės kistų, pasikeitus juos sąlygojančiam kontekstui bei identifikuoti strategines kryptis, kurios būtų priimtinos nepriklausomai nuo potencialių pokyčių (vadinamieji *no regrets moves*). Anot informantų, „esmė yra ne viską suplanuoti, bet siekti sumažinti „strateginę staigmeną“, imtis tokių veiksmų, kurių neteks gailėtis“⁴⁶.
- Scenarijai konstruojami kaip tam tikri pasakojimai, daugiausia pasitelkiant kokybinius, ne kiekybinius metodus. Tokiu kartotiniu (angl. *iterative*) procesu siekiama išvystyti bendrą suvokimą ir žodyną apie

45. PMO Public Service Division. (2011). *Conversations for the Future*. <https://www.csf.gov.sg/files/media-centre/publications/conversations-for-the-future.pdf>

46. Iš STRATA interviu su Singapūro Ministro Pirmininko biuro Strategine grupe 2021-08-27

tikėtinus pokyčius ateityje tarp sprendimų priėmėjų visais valdžios lygmenimis. Detali ateities įžvalgų metodologijos indėlio į strateginį planavimą schema pateikiama žemiau.

7 pav. Ateities įžvalgų indėlis į strateginio planavimo ciklą



Šaltinis: Parengta STRATA pagal Centre for Strategic Futures medžiagą⁴⁷

- Galiausiai, svarbu pažymėti, jog scenarijų pavertimo į strategiją (angl. *scenario-to-strategy (S2S)*) procesas nėra linijinis. Nors nacionaliniai scenarijai formuojami kas 5 m., ateities įžvalgų formavimas, pasitelkiant horizonto skenavimą ir rizikų vertinimus, ir, atitinkamai, sprendimų priėmėjų informavimas apie tam tikrus klausimus ar iššūkius, kurie negali būti identifikuoti scenarijų planavimo procese ir reikalauja greitesnio sprendimo, yra vykdomi nuolat / reguliariai. Akcentuojama, kad visi šie planavimo procesai neturėtų paversti vyriausybės sustabarėjusia, bet veikiau judresne / lankstesne (angl. *agile*), prisitaikančia (angl. *responsive*) ir geriau gebančia keisti kryptį, kai to reikia.

2.1.2. Turinys

- Kadangi pagrindiniai Singapūro darbotvarkės dokumentai nėra viešai prieinami, detali turinio analizė nėra įmanoma. Visgi, galima įvardinti tam tikrus šios strategijos požymius:
 - **Singapūro darbotvarkė yra orientuota į pokyčio sritis, ne tęstinis veiklas.** Strategijoje numatomos politikos iniciatyvos ir programos yra susietos su penkiais kertiniais „postūmiais“ (angl. *thrusts*):
 - Suteikti impulsą kitam ekonominio augimo ir darbų kūrimo etapui, susijusiam su Azijos stiprėjimu, skaitmenizacija ir inovacijomis (angl. *Power the Next Bound of Growth & Jobs from Asia, Digital and Innovation*);
 - Atnaujinti galimybių visuomenę visiems, visais gyvenimo etapais (angl. *Renew a Society of Opportunities for All, at Every Stage of Life*);
 - Transformuoti Singapūro gyvenamąją aplinką ir užtikrinti išmanų ir tvarų Singapūrą (angl. *Transform Our Living Environment and Ensure a Smart and Sustainable Singapore*);
 - Apginti Singapūro interesus regioninėje ir globalioje arenoje (angl. *Securing Our Interests on the Regional & Global Stage*);
 - Kurti atsparią ir vieningą ateities visuomenę (angl. *Build a Resilient and United Society of the Future*).⁴⁸

47. Centre for Strategic Studies. (2019). *Foresight for Governance in Singapore*. <https://dpmc.govt.nz/sites/default/files/2019-05/CSF%20Sharing%20May%202019.pdf>

48. Tuber and Strategy Group. (2020). *Singapore Agenda – Part Of One Game Plan To Build Our Future*. <https://www.psd.gov.sg/challenge/ideas/deep-dive/singapore-agenda-part-of-one-game-plan-to-build-our-future>

- Kiekvienas šių „postūmių“ bei darbotvarkėje nustatytų pokyčio prioritetų (CSF vadinamų *key deltas*) yra susijęs su tam tikrais plačiai suformuluotais ir dėl to vidutiniu laikotarpiu nekintančiais strateginiais tikslais – siektiniais rezultatais (pvz., vieninga visuomenė).
- Strateginė darbotvarkė nėra orientuota į visų vyriausybės vykdomų veiklų centralizavimą viename dokumente – pagrindinis dėmesys skiriamas problemoms, kurios apima kelias valstybės veiklos sritis, siekiant identifikuoti tarpinstituciniame lygmenyje egzistuojančius trūkumus, sinergijos galimybes bei galimas tarp-sektorines politikos iniciatyvas.

2.1.3. Įgyvendinimas ir stebėseną

- Singapūro strateginio planavimo sistemoje itin svarbūs ir įgyvendinimo bei priežiūros instrumentai ir procesai.
- Nacionalinių scenarijų bei Singapūro darbotvarkės pagrindu kasmet atliekama egzistuojančių planų peržiūra bei įvertinamos naujos strategijos ir politikos idėjos (vadinamasis *small loops* procesas). Šio proceso metu koncentruojamasi į įvairių institucijų veiklą paliečiančius klausimus, išskylančius realiu laiku. Šiuo tikslu reguliariai formuojamos tikslinės „strateginių klausimų“ grupės (angl. *strategic issue groups*).

2.1.4. Rengėjų refleksijos

- Atsižvelgiant į ribotą strateginio planavimo procesų viešinimą, šiandien yra svarstoma dėl aktyvesnio visuomenės įtraukimo į Singapūro darbotvarkės bei scenarijų planavimo procesą. Šiuo metu Singapūro darbotvarkės procesas vyksta kartu su „Singapūras kartu“ (angl. *Singapore Together*) iniciatyva, kurioje piliečiai gali įsitraukti į bendrą tam tikrų politikos planų kūrybos procesą, aptarti tam tikrus nacionalinių scenarijų aspektus ir t.t. Visgi, dėl į sprendimų priėmėjų interesus orientuoto CSF mandato ir dėl įvairių rizikų, susijusių su ilgalaikių strateginių dokumentų ir /ar jų rengimo proceso viešiniu, šiuo metu didesnio visuomenės įtraukimo planai yra sąlyginai atsargūs.
- Taip pat buvo akcentuojama, kad svarbu yra ugdyti ateities įžvalgų gebėjimus vyriausybėje ir kitose valstybės institucijose, kadangi būtent čia yra sutelktas geriausias procesų išmanymas ir „kliento“ supratimas, o tai leidžia sėkmingai konvertuoti ateities įžvalgas į politiką ir strategijas.

2.2. Ispanija

„Žmonės negali numatyti ateities, bet mes galime apie ją svajoti, planuoti ir įgyvendinti. Būkime optimistai. Atgaukime pasitikėjimą pažanga, savo šalimi ir savimi. Nuo to priklauso dabartinės ir būsimų kartų gerovė.“⁴⁹

2.2.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas

- 2021 m. gegužės mėn., Ispanijos ministras pirmininkas Pedro Sánchez pristatė nacionalinę ilgalaikę šalies strategiją *España 2050*⁵⁰, kurią parengė Nacionalinis ateities įžvalgų ir strategijos biuras (angl. *National Office of Foresight and Strategy (NOFS)*), sutelkęs apie 100 mokslininkų. Strategijos tikslas – pagerinti supratimą apie svarbiausius iššūkius, su kuriais šalis susidurs per ateinančius dešimtmečius, skatinti nacionalinį dialogą dėl politikos prioritetų bei koordinuoti pastangas, siekiant užtikrinti klestėjimą ir gerovę ateityje. NOFS direktoriui Diego Rubio Rodríguez pristatant strategiją buvo akcentuojama, kad *España 2050* – tai kolektyvinis strateginių ateities įžvalgų pratimas su dviem

49. Ministerio de la Presidencia. (2021). Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia del Gobierno de España. (coord.). España 2050: Fundamentos y propuestas para una Estrategia Nacional de Largo Plazo. Madrid.

https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/200521-Estrategia_Espana_2050.pdf

50. Ibid. Apžvalga anglų kalba: Édes, B. (2021). *Spain's new Foresight Office Completes its First Big Assignment: a Strategy for Remaking the Country by 2050*. Bigtrendsguy. <https://bigtrendsguy.medium.com/spains-new-foresight-office-completes-its-first-output-a-strategy-for-remaking-the-country-by-956e4665459>

pagrindiniais užmojais: 1) padėti šaliai galvoti ilgesniu laikotarpiu, nei skubūs reikalai ir 2) suteikti Ispanijos visuomenei ir privataus sektoriaus veikėjams konkrečius veiksmų planus (angl. *roadmaps*) ateičiai⁵¹.

- Ispanijos strategijos rengimas suskirstytas į du etapus: 1) akademinio-ekspertinio požiūrio suformavimą ir 2) visuomenės požiūrio suformavimą (nacionalinį dialogą). Pirmasis etapas buvo užbaigtas strategijos publikavimu gegužės mėnesį; tuo pačiu metu jos pagrindu pradėtas antrasis – nacionalinio dialogo – etapas. Pirmajame etape dalyvavo daugiausiai akademinė bendruomenė – apie 100 mokslininkų iš 35 šalies universitetų, taip pat tarptautinių institucijų, idėjų kalvių atstovai. Politikai nebuvo įtraukti, net iš premjero partijos. Mokslininkai buvo atrinkti pagal pastarųjų penkerių metų publikacijas konkrečioje srityje ir kitus kriterijus (siekiant požiūrių, amžiaus, lyties įvairovės). Darbas vyko darbo grupėse (kas-savaitinių susitikimų formatu), sudarytose pagal devynis NOFS identifikuotus iššūkius (žr. žemiau). Darbo grupių siekis – identifikuoti, kaip Ispanija toje srityje gali patekti tarp ES lyderių. NOFS, mokslininkų diskusijų pagrindu parengė strategijos tekstą, kurį apsvarstė ir validavo mokslininkai.
- Antrojo etapo metu, vykiančio 2021 m. rugsėjo – lapkričio mėnesiais kiekviename iš 17 Ispanijos autonominių regionų bus organizuojamos diskusijos apskritųjų stalų ir piliečių dirbtuvių formatu, konkrečia tema (pvz., energijos ateitis, judumo ateitis, vandens ateitis). Temos regionams parinktos taip, kad diskusijos būtų galimybė tam regionui pademonstruoti savo stiprybę (pvz., žiedinės ekonomikos tema Maljorkoje); vengiama temų, kurios regionuose yra kontraversiškos / jautrios (pvz., pabėgėlių tema šalies pietuose). Organizuojant diskusijas bendradarbiaujama su vietos ir regionų valdžios institucijomis, kviečiami įvairūs visuomenės atstovai – verslas, profesinės sąjungos, universitetai, mokslinių tyrimų centrai (įskaitant pirmajame etape nedalyvavusius ekspertus), fondai, NVO ir politinių partijų atstovai (iš viso numatoma įtraukti apie 100 įvairių institucijų). Nacionalinio dialogo metu bus siekiama identifikuoti sritis, kur visuomenėje yra sutarimas, kur jo trūksta ir bandyti prie sutarimo artėti. Proceso metu nebus siekiama apibrėžto rezultato, veikiau – paskatinti platų dialogą visuomenėje mąstyti apie ateitį.
- Pokalbio su Ispanijos strategijos rengėjais metu pažymėta, kad toks procesas (strategijos rengimas) įprastai trunka 3-4 metus. Pabrėžta politinio mandato svarba rengiant tokio tipo dokumentą. Ispanijos atveju, strategijos rengimui buvo skiriamas asmeninis Ispanijos premjero dėmesys ir parama.

2.2.2. Turinys

- Strategijoje identifikuoti devyni pagrindiniai iššūkiai, su kuriais šalis susidurs per ateinančius tris dešimtmečius⁵²:
 - Pakelti produktyvumą geresniam augimui (angl. *conquer productivity for better growth*)
 - Užkariauti švietimo avangardą (angl. *conquer the educational vanguard*)
 - Skatinti aukštąjį mokslą ir mokymąsi visą gyvenimą (angl. *foster higher education & life-long learning*)
 - Tapti anglies dioksido neišskiriančia, tvaria visuomene, atsparia klimato kaitai (angl. *become a carbon neutral, sustainable society, resilient to climate change*)
 - Paruošti gerovės valstybę ilgaamžei visuomenei (angl. *prepare our welfare state for a longer-lived society*)
 - Sukurti subalansuotą, teisingą ir tvarų teritorinį modelį (angl. *develop a balanced, fair and sustainable territorial model*)
 - Pagerinti ir modernizuoti darbo rinką (angl. *improve and modernize our labour market*)
 - Sumažinti skurdą ir nelygybę, ir stiprinti socialinį judumą (angl. *reduce poverty and inequality and enhance social mobility*)
 - Plėsti pagrindus ateities gerovei (angl. *expand the foundations of our future well-being*)

51. European Policy Centre .(2021-06-08). *Spain 2050: Mainstreaming foresight at national and European level* [Vaizdo įrašas]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=xs_pANzGVXA&ab_channel=EuropeanPolicyCentre

52. Ibid.

- Pabrėžiama, kad strategija buvo rengiama moksliniu, įrodymais grįstu požiūriu: įvertinta 1,650 publikacijų (iš tarptautinių organizacijų, idėjų kalvių, nevyriausybinių organizacijų), išanalizuota 500 duomenų serijų. Iš metodinės pusės, preferencija buvo teikta kiekybinei analizei (baziniams scenarijams, tendencijų projekcijoms, kontrafaktiniams pratimams).
- Rengiant strategiją buvo išanalizuoti 27 ES šalių pasiekimai skirtingose srityse, ir tuomet atidžiau nagrinėta, kaip Ispanija gali patekti į lyderių lygą. Kiekvienam iššūkiui priskirti atitinkami kiekybiniai rodikliai (viso 50) ir jų siektinos vertės (tikslai) 2030-ais, 2040-ais ir 2050-ais metais. Rodikliams pasiekti išskirta 200 veiksmų planų (pvz., pagerinti PISA rezultatus 20 punktų iki 2050 m.), sugrupuoti į 12 sričių, kurie padės Ispanijai tapti viena pažangiausių ES šalių ir stebėti pažangą. Pristatant ekonominių, socialinių, tvarumo rodiklių sistemą ir įverčius 2050-iems pabrėžta, kad norint iškilti tarp ES lyderių, indikatorių raida turi būti tokia pati. Svarbu pabrėžti, jog strategijoje numatyti rodikliai naudojami kaip siekiniai, suteikiantys kryptį ir struktūruojantys diskursą, o ne kaip nekintantys uždaviniai – strategijos rengėjai suvokia, kad, kintant faktinėms aplinkybėms ateityje, kai kurie šių rodiklių gali tapti nebeaktualūs.
- Taigi, dokumente dėmesys skiriamas veiksmų planams (angl. *roadmaps*), ne scenarijams; strategija struktūruota į keturias dalis:
 - Ispanijos pasiekimai per 40 demokratijos metų (istorinės tendencijos)
 - esama situacija – pagrindiniai iššūkiai ir jų priežastys (angl. *drivers*)
 - kaip Ispanija gali evoliucionuoti į ateitį (tendencijų evoliucija, rodiklių identifikavimas)
 - kaip gali būti pasiekti tikslai ir rodikliai (veiksmai, suprantami kaip ambicija, kryptis į ateitį)
- Kiekvienam iššūkiui buvo parengta po du scenarijus – 1) bazinis (esamų tendencijų tęsa), siekiant parodyti neveiknumo kainą (kas bus, jei nebus imtasi veiksmų), 2) konvergencijos su ES lyderėmis galimybės (ką galima pasiekti imantis veiksmų). Scenarijai strategijoje naudojami kaip provokacija diskusijoms apie tikslingą (politinių) veiksmų planavimą (angl. *roadmapping*).
- Siekiant pragmatiško, atsirenkant temas buvo koncentruojasi į labiau „techninius“ (pvz., investicijos į MTEP, demografija), nei „politinius“ (pvz., ar Ispanija turėtų išlikti monarchija) klausimus. Reflektuojant, perskyra tarp „techninių“ ir „politinių“ klausimų nebūtinai yra akivaizdi.

2.2.3. Rengėjų refleksijos

- Pateikdami Azijos šalių pavyzdį, strategijos rengėjai laikėsi nuostatos, jog vyriausybės gali ir privalo vienu metu rūpintis ir trumpalaikiais uždaviniais, ir ilgalaikės raidos klausimais. Pats NOFS įkūrimas 2020 m. sausį Ministro Pirmininko biure buvo grįstas siekiu priešintis vyriausybėje vyraujančiam trumpalaikiam mąstymui ir užtikrinti Ispanijos ateities (vidutinio ir ilgojo laikotarpio) interesus. Atliepdami į kritiką, kad scenarijai negali būti rengiami tokiam ilgam laikotarpiui, rengėjai akcentavo, kad kai kurios tendencijos gali būti nuspėjamos pakankamai tiksliai, pvz., viešųjų išlaidų padidėjimas dėl gyventojų senėjimo („demografinė žiema“).
- Sveikintinas požiūris pradėti Lietuva 2050 diskusijas nuo valstybės pažangos sampratos ir apie tai toliau struktūruoti procesą.
- Siekiant strategijos rengimo procesu transformuoti politinę kultūrą Ispanijoje, buvo naudojamas optimizmo naratyvas (strategijos preambulėje ir paskutiniame skyriuje „*Let's rediscover optimism again*“ (liet. Atraskime optimizmą iš naujo). Pačių rengėjų užmojis – padėti šaliai iš naujo atrasti (faktais paremtą) optimizmą (jei tam tikrus rezultatus gebėjome pasiekti praeityje, vadinasi, gebėsime sukurti ir norimą ateitį).

2.3. Jungtinė Karalystė (JK)

„Pagrindinis iššūkis vyriausybėms, kylantis mąstant apie ateitį, yra ne mechaninis ar procedūrinis, bet politinis“⁵³

2.3.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas

- JK yra viena iš šalių, kurios vyriausybė neturi vienos ilgalaikės šalies strategijos ar vizijos. Vietoj ilgalaikių aukščiausiųjų (didžiųjų) valstybės strategijų, JK ruošiamos atskirų politikos sričių / sektorių vystymo strategijos, kuriose analizuojami aktualūs išorės veiksniai ir ateities tendencijos, galvojama apie horizontalius iššūkius bei atsiveriančias galimybes. Šios strategijos apima trumpąjį ir vidutinį laikotarpį (paprastai – 5 metų) ir jo aprėptyje nustato tam tikrus siektinus rezultatus. JK taip pat ruošiami atskiri politikos peržiūros dokumentai, iškeliantys Vyriausybės viziją ir veiksmus konkrečiose politikos srityse. Keli ryškiausi tokių sektorių plėtros strategijų ir politikos peržiūros dokumentų pavyzdžiai pateikiami žemiau (žr. skiltį „Strategijų turinys“).
- Vieningos nacionalinės / didžiosios strategijos poreikis JK vertinamas nevienareikšmiškai ir yra reguliariai aptarinėjamas tarp valstybės sprendimų priėmėjų ir pareigūnų. Pavyzdžiui, 2010-2012 m. parengtose ataskaitose JK Bendruomenių rūmų Viešosios administracijos komitetas, atsakingas už valstybės tarnybos veiklos kokybės gerinimą, pabrėžė bendros nacionalinės strategijos poreikį argumentuodamas, jog be sąmoningų pastangų užtikrinti įvairių vykdomų veiklų suderinamumą, valstybės *de facto* arba „išskylančioji strategija“ (angl. *emergent strategy*) bus chaotiška ir neefektyvi⁵⁴. Kita vertus, Vyriausybės Mokslo tarnybos (angl. *Government Office for Science*⁵⁵) – institucijos, kurios misija yra užtikrinti, jog Vyriausybės vykdoma politika būtų grįsta ilgalaikio strateginio mąstymo principais – pareigūnų teigimu, kelis dešimtmečius apimančios strategijos yra pernelyg bendro pobūdžio, iš jų per mažai naudos konkrečių politikos sričių strategijoms, tačiau, tokioms mažoms valstybėms, kaip Lietuva, tokia visapimanti strategija gali būti naudinga⁵⁶.
- Šios diskusijos atliepia platesnius debatus dėl strateginio planavimo prasmės modernioje demokratijoje. 1971 m. Edward Heath'o Vyriausybė įsteigė ilgalaikės strategijos vystymo skyrių (angl. *Central Policy Review Staff (CPRS)*), skirtą koordinuoti politikos iniciatyvas tarp skirtingų valdžios departamentų. Visgi, jau dešimtmečio viduryje CPRS veikla koncentravosi į specifinių trumpojo laikotarpio problemų analizę, o ne ilgalaikį strateginį planavimą. Galiausiai, CPRS buvo panaikintas 1983 m., po Margaret Thatcher pergalės parlamento rinkimuose. Thatcher nuomone, CPRS, kaip technokratinio požiūrio institucija, buvo sunkiai suderinama su stiprią filosofinę (laisvos rinkos ir individualizmo) orientaciją demonstruojančia konservatorių vyriausybe; centrinio planavimo poreikį taip pat mažino išaugusi privačių idėjų kalvių ir specialių konsultantų pasiūla⁵⁷.
- Vienas ambicingiausių bandymų institucionalizuoti strateginį valdymą aukščiausiu lygiu buvo Tony Blair'o įsteigtas Ministro Pirmininko strategijos padalinys (2002-2010 m.), kuriuo siekta sustiprinti strateginius vyriausybės pajėgumus ir politikos koordinavimą tarp departamentų⁵⁸. Kaip ir CPRS anksčiau, šis padalinys siekė užtikrinti balansą tarp trumpalaikių politikos aktualijų ir ilgalaikių iššūkių ir

53. Angl. „The main challenge for governments in thinking about the future, however, is not mechanical or procedural, but political“. House of Commons Public Administration Select Committee. (2007). *Governing the Future, Second Report of Session 2006–07. Volume I Report, together with formal minutes.* <https://publications.parliament.uk/pa/cm200607/cmselect/cmpubadm/123/123i.pdf>

54. House of Commons Public Administration Select Committee. (2010). *Who does UK National Strategy, First Report of Session 2010–11. Report, together with formal minutes, oral and written evidence.*

<https://publications.parliament.uk/pa/cm201011/cmselect/cmpubadm/435/435.pdf>, House of Commons Public Administration Select Committee. (2012). *Strategic thinking in Government: without National Strategy, can viable Government strategy emerge?, Twenty Fourth Report of Session 2010–12. Volume I Report, together with formal minutes, oral and written evidence.*

<https://publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmpubadm/1625/1625.pdf>

55. <https://www.gov.uk/government/organisations/government-office-for-science>

56. LRVK ir STRATA atstovų susitikimas su GoScience 2019 m. spalio 17d.

57. Brian, H. (1996). *The transformation of British politics, 1860–1995.* Oxford University Press.

<https://archive.org/details/transformationof0000harr/page/286/mode/2up>

58. The Strategy Unit. (2010). *About Strategy Unit.* The National Archives.

<https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20100304105607/http://www.cabinetoffice.gov.uk/strategy/about.aspx>, Rutter, J., &

Harris, J. (2014). *The Special Ones: How to make central government units work.* Institute for Government, London.

<https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/CENTRAL%20UNITS%20FINAL.pdf>

prioritetų. Padalinyje skirtingais laikotarpiais darbavosi nuo 50 iki 150 įvairių sričių ekspertų (daugiausia iš valstybės tarnybos, bet padalinys samdė ir ekspertus iš mokslo, verslo ir kitų organizacijų); strategijos padalinys parengė daugiau nei 130 publikacijų, įskaitant baltąsias knygas (angl. *white papers*), identifikuojančias reformų poreikį švietimo, sveikatos apsaugos ir viešojo administravimo srityse. Padalinys ne tik rengė analitinius, bet ir metodinius dokumentus, pvz., plačiai naudotą *Strategy Survival Guide*⁵⁹. Svarbu pažymėti, jog Strategijos padalinio veikla atspindėjo tuo metu Britanijoje dominavusią „trečiosios krypties“ politinę ideologiją bei naujojo viešojo administravimo principais grįstą požiūrį į viešąjį sektorių: padalinio ataskaitos skatino didinti piliečių viešųjų paslaugų personalizavimą pagal piliečių poreikius; padalinio veikla rėmėsi tuo metu inovatyviomis laikytomis vadybos konsultantų metodologijomis. 2010 m. pasikeitus valdžiai, Strategijos padalinys buvo panaikintas, jo funkcijos perduotos kitiems departamentams. 2015 m. Viešosios administracijos komiteto vertinimu, Ministro Pirmininko strategijos padalinio panaikinimas susilpnino vyriausybės pajėgumus vystyti ilgalaikę politiką ir koordinuoti skirtingų departamentų veiklą⁶⁰. Pažymėtina, kad JK Vyriausybėje neseniai buvo atnaujinta tokio Strategijos padalinio veikla.

- Šiandien ilgalaikio strateginio planavimo klausimais Vyriausybei pataria ir ateities įžvalgų kompetencijas vysto aukščiau minėta Vyriausybės Mokslo tarnyba. Tarnybos veikla apima horizonto skenavimą, scenarijų planavimą, tendencijų analizes, modeliavimą ir kt. ilgalaikiam strateginiam planavimui naudojamus metodus. Kartu su Vyriausybės kanceliarija, Mokslo tarnyba britų valstybės tarnautojams yra paruošusi „Ateičių priemonių rinkinį“ (angl. *The Futures Toolkit*), kuriame pateikiami įrankiai ir metodai, padedantys pareigūnams politikos formavime naudoti ilgalaikį strateginį mąstymą⁶¹. Mokslo tarnyba taip pat vykdo mokymus, steigia ir kuruoja tarpinstitucinius tinklus, skirtus dalintis ateities įžvalgomis⁶².
- JK ruošiamos strategijos paprastai remiasi išsamiais suinteresuotųjų šalių konsultacijomis. Jos nėra įpareigojančios, tačiau dažnai yra kuriamos siekiant padėti pasiekti įpareigojimais grįstus tikslus, tokius kaip įsipareigojimas sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą pagal Kioto protokolą⁶³.
 - Svarbu pažymėti, jog šios konsultacijos sulaukia nemažai kritikos, ypač iš verslo bendruomenės. Dalis šios kritikos susijusi su tuo, jog Vyriausybė neturi ilgalaikės, užtikrintumą kuriančios raidos strategijos. Britanijos pramoninkų konfederacija (angl. *Confederation of British Industry (CBI)*) kritikuoja, kad neužtenka vien reaguoti į krizes trumpuoju laikotarpiu, reikalinga ilgesnio laikotarpio ekonominė strategija (ateinančiam dešimtmečiui), kuri „įveikia“ politinius ir verslo ciklus⁶⁴. 2021 m. gegužės mėn. pabaigoje CBI savo iniciatyva pristatė modernios, dinamiškos ir konkurencingos JK ekonomikos 2030-aisiais viziją⁶⁵. Rengiant strategiją buvo remtasi ekonominėmis analizėmis ir konsultacijomis su šimtais CBI narių; ataskaitoje identifikuojamos šešios verslo lyderystės reikalaujančios galimybės (vadinamos prizais), kuriuos JK galėtų „laimėti“ iki 2030 m. (ir kurių vertė – apie £700 mlrd. ~ €813 mlrd.). Taip pat pabrėžiama partnerystės tarp Vyriausybės ir verslo svarba įgyvendinant Strategijoje iškeltas ambicijas.
- Apibendrinant, akivaizdu, jog JK strateginio planavimo kultūrą apibūdina tam tikra įtampa tarp ilgalaikio strateginio planavimo poreikio, trumpalaikių politinių prioritetų bei skirtingų vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių interesų.

59. Prime Minister's Strategy Unit. (2004). *Strategy Survival Guide*. Cabinet Office, Admiralty Arch, The Mall, London SW1A 2WH.

<https://olev.de/s/strat/Strategy%20Survival%20Guide.pdf>

60. House of Commons Public Administration Select Committee. (2015). *Leadership for the long term: Whitehall's capacity to address future challenges*, Third Report of Session 2014–15. *Report, together with formal minutes relating to the report*.

<https://publications.parliament.uk/pa/cm201415/cmselect/cmpubadm/669/669.pdf>

61. Cabinet Office & Government Office for Science. (2018). *Futures toolkit for policy-makers and analysts*. <https://www.gov.uk/government/publications/futures-toolkit-for-policy-makers-and-analysts>

62. <https://www.gov.uk/government/groups/futures-and-foresight#responsibilities>

63. British Ecological Society. (2017). *Policy Guide – An introduction to policy in the UK*. <https://www.britishecologicalsociety.org/wp-content/uploads/2017/05/An-introduction-to-policy-making-in-the-UK.pdf>

64. CBI. (2021). *Why the UK needs its first ever economic strategy*. <https://www.cbi.org.uk/articles/why-the-uk-needs-its-first-ever-economic-strategy/>

65. CBI. (2021). *Seize the Moment: an economic strategy to transform the UK economy*. <https://www.cbi.org.uk/articles/seize-the-moment-an-economic-strategy-to-transform-the-uk-economy/>

2.3.2. Turinys

- Kadangi JK neturi vienos aukščiausio lygmens valstybės raidos strategijos, žemiau pateikiama trumpa kelių šiuo metu galiojančių strategijų apžvalga pasirinktose politikos srityse.
 - **Ekonomikos ir pramonės politika.** Ekonomikos vystymui istoriškai buvo ruošama Nacionalinė pramonės strategija (angl. *National Industrial Strategy*), jos progresui stebėti įsteigta Pramonės strateginė taryba (angl. *Industrial Strategy Council (ISC)*). Pramonės strategijos tikslai yra skatinti produktyvumą, padėti verslams kurti darbo vietas ir didinti žmonių pajamas per investicijas į įgūdžius, pramonės šakas ir infrastruktūrą.
 - Boriso Johnsonso Vyriausybė pakeitė Nacionalinę pramonės strategiją nauju vyriausybės planu ekonomikos palaikymui *Build Back Better (BBB)*⁶⁶. BBB planas numato tiek horizontalias investicijas į infrastruktūrą, įgūdžius ir inovacijas (iš viso 180 politikos priemonių), tiek įsipareigojimus parengti 14 strategijų konkrečioms politikos sritims⁶⁷. ISC vertinimu⁶⁸, nors strategija remiasi Nacionalinės pramonės strategijos darbu, BBB augimo planui trūksta ambicijos; taip pat siūloma sukurti naują nepriklausomą instituciją, kuri vertintų vyriausybės pažangą šioje srityje⁶⁹.
 - **Klimato kaitos valdymo politika.** Siekiant tarptautiniu lygmeniu patvirtinto tikslo neutralizuoti JK poveikį klimatui iki 2050 m., vyriausybė per pastaruosius metus parengė keletą tarpusavy susijusių strateginių dokumentų.
 - 2020 m. lapkritį JK Ministras Pirmininkas pristatė Dešimties punktų planą žaliajai pramoninei revoliucijai⁷⁰. Plano punktai atspindi įvardintas JK stiprybes ir apima švarią energiją (naudojant jūrines vėjo jėgaines, vandenilio ir branduolinę technologijas), transportą (elektrinių automobilių vystymą, viešojo transporto dekarbonizaciją ir alternatyvių susisiekimo priemonių skatinimą), pastatų renovaciją, medžių atsodinimą ir žaliajo finansavimo plėtrą. Plane numatoma, jog priimti sprendimai gali sukurti iki 250 tūkst. naujų darbo vietų, mobilizuojant £12 mlrd. svarų (~ €14 mlrd.) vyriausybės ir potencialiai triskart daugiau investicijų iš privataus sektoriaus.
 - 2021 m., JK pristatė nacionalinę „pramonės dekarbonizacijos“ strategiją, kurioje numatoma per penkiolika metų dviem trečdaliais sumažinti pramonės sektoriaus išmetamo anglies dvideginio kiekį bei skirti 1 mlrd. svarų (~ €1,17 mlrd.) valstybės finansavimo pramonei, mokykloms ir ligoninėms šioms siekiant įvykdyti dekarbonizacijos tikslus⁷¹.
 - **Saugumo ir užsienio politika:** JK saugumo, gynybos, vystymosi ir užsienio politikos peržiūra, išleista 2021 m. kovą ir pavadinta *Global Britain in a Competitive Age*⁷². Šio dokumento pagrindas – Premjero vizija Britanijai iki 2030-ųjų, kurios pagrindiniai akcentai yra JK demokratinis suverenitetas, visuomenės saugumas ir klestėjimas, globali perspektyva ir ryžtas dalintis našta sprendžiant bendras tarptautines problemas, bei poreikis prisitaikyti prie besikeičiančio ir vis konkurencingesnio pasaulio.
 - Atliepiant šią viziją, dokumente įvardijamas visas valstybės saugumo ir tarptautinės politikos iniciatyvas vienijantis tikslas: užtikrinti, jog kertiniai JK bruožai – atvira visuomenė ir ekonomika – išliktų valstybės jėgos ir sąlyginio pranašumo šaltiniais ir 2030-aisiais.

66. HM Treasury. (2021). *Policy paper – Build Back Better: our plan for growth*. <https://www.gov.uk/government/publications/build-back-better-our-plan-for-growth>

67. Pratley, N. (2021). *Why did UK government abolish its own Industrial Strategy Council?* The Guardian. <https://www.theguardian.com/business/nils-pratley-on-finance/2021/mar/23/why-the-uk-government-really-abolished-its-own-industrial-strategy-council>

68. The Industrial Strategy Council. (2021). Annual Report. <https://industrialstrategyCouncil.org/sites/default/files/attachments/ISC%20Annual%20Report%202021.pdf>

69. Partington, R. (2021). *Boris Johnson's 'levelling up' plans unlikely to succeed, says watchdog*. <https://www.theguardian.com/business/2021/mar/23/boris-johnson-levelling-up-industrial-strategy-council>

70. Prime Minister's Office. (2020). *Press release - PM outlines his Ten Point Plan for a Green Industrial Revolution for 250,000 jobs*. <https://www.gov.uk/government/news/pm-outlines-his-ten-point-plan-for-a-green-industrial-revolution-for-250000-jobs>

71. Department for Business, Energy & Industrial Strategy. (2021). *Policy paper - Industrial decarbonisation strategy*. <https://www.gov.uk/government/publications/industrial-decarbonisation-strategy>

72. Cabinet Office. (2021). *Policy paper overview: Global Britain in a Competitive Age: the Integrated Review of Security, Defence, Development and Foreign Policy*. <https://www.gov.uk/government/publications/global-britain-in-a-competitive-age-the-integrated-review-of-security-defence-development-and-foreign-policy>

- Siekiant šio tikslo, dokumente pristatomas strateginis modelis (angl. *strategic framework*), kuris įvardija keturis tarpusavy susijusius bendrus saugumo ir tarptautinės politikos uždavinius iki 2025 m.: (1) išlaikyti strateginį pranašumą per mokslą ir technologijas, (2) formuoti atvirą tarptautinės ateities tvarką, (3) stiprinti saugumą ir gynybą šalies viduje ir užsienyje, (4) ugdyti atsparumą šalies viduje ir užsienyje.

2.3.3. Įgyvendinimas ir stebėseną

- Siekiant įtvirtinti į rezultatus orientuotą viešosios politikos orientaciją, JK Vyriausybė pastaraisiais metais vykdė planavimo ir veiklos kokybės kontrolės reformas. Šiuo tikslu, 2017 m. buvo parengtas „visuomeninės vertės modelis“ (angl. *public value framework (PVF)*), o 2019 m. jo pagrindu išvystytas gidas valstybės tarnautojams įvertinti politikos iniciatyvų kuriamą vertę.
- Įgyvendindama PVF rekomendacijas, 2020 m. biudžeto išlaidų peržiūros (angl. *spending review*) rėmuose Vyriausybė numatė preliminarinius prioritetinius rezultatus ir rodiklius kiekvienam valstybės departamentui. Sektorinės plėtros strategijos ir kiti strateginio planavimo dokumentai taip pat siejami su biudžeto išlaidų peržiūromis: pvz., kartu su 2020 m. biudžeto peržiūra buvo parengta ir Nacionalinė infrastruktūros strategija⁷³.

2.4. Airija

„<...> visuomenė, kurioje kiekvienas žmogus yra vertinamas ir kurioje mokslinė ir technologinė pažanga tarnauja visiems mūsų žmonėms – kūrybinga ir teisinga visuomenė, kurioje žmogiškoji dimensija visuomet yra svarbiausia.“⁷⁴

2.4.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas

- 2018 m. vasario mėn. Airija paskelbė savo ilgalaikę strategiją *Project Ireland 2040* – vyriausybės visapimančią politikos iniciatyvą, kurios tikslas – užtikrinti visapusišką socialinę, ekonominę ir kultūrinę infrastruktūrą visiems šalies gyventojams⁷⁵.
- Strategiją sudaro Nacionalinė Planavimo Sistema⁷⁶ (angl. *National Planning Framework (NPF)*) ir Nacionalinis Plėtros Planas 2018-2027⁷⁷ (angl. *National Development Plan (NDP)*). NPF nustato šalies vystymosi iki 2040 m. viziją ir erdvinio vystymosi strategiją (siekiant „tvariai ir subalansuotai“ atliepti demografinius pokyčius⁷⁸), o NDP iš esmės yra NPF įgyvendinimą remianti 10-ties metų infrastruktūros investicijų programa, nustatanti strateginius viešojo sektoriaus investicijų prioritetus 2018-2027 m. laikotarpiui. Pabrėžiama, kad abiejų šių dokumentų išleidimas kaip vieno projekto Airijai yra lūžio taškas, kadangi pirmą kartą šalies istorijoje investicijų strategija yra derinama su strateginio planavimo dokumentais⁷⁹.

73. HM Treasury. (2020). Policy paper - Spending Review 2020 documents. <https://www.gov.uk/government/publications/spending-review-2020-documents>; HM Treasury (2020b). Policy paper – National Infrastructure Strategy.

<https://www.gov.uk/government/publications/national-infrastructure-strategy>

74. Angl.: „In short a society in which every person counts, and in which all our people are served by the advances of science and technology – a creative and just society in which the human dimension is always paramount.“. Government of Ireland. (2018a). *Project Ireland 2040 – Building Ireland’s Future*. <https://assets.gov.ie/7335/7692660a70b143cd92b1c65ee892b05c.pdf>

75. Ibid.

76. Government of Ireland. (2018). *Project Ireland 2040 – National Planning Framework*. <https://npf.ie/wp-content/uploads/Project-Ireland-2040-NPF.pdf>

77. Department of Public Expenditure and Reform. (2018). *Policy information – National Development Plan 2018 – 2027*.

<https://www.gov.ie/en/policy-information/07e507-national-development-plan-2018-2027/>

78. Government of Ireland. (2018). *Project Ireland 2040 – Building Ireland’s Future*.

<https://assets.gov.ie/7335/7692660a70b143cd92b1c65ee892b05c.pdf>

79. Government of Ireland. (2018). *Project Ireland 2040 – National Planning Framework*. <https://npf.ie/wp-content/uploads/Project-Ireland-2040-NPF.pdf>

- NPF buvo rengiama nuo 2014 m. spalio iki 2018 m. vasario, įvairių valdymo grupių (angl. *steering groups*) ir Nacionalinės patariamosios grupės pagrindu⁸⁰. NPF buvo išleista po dviejų viešųjų konsultacijų, virš 40 regioninių renginių ir dirbtuvių, keturių susitikimų su įvairiais Airijos parlamento jungtiniais komitetais, grįžtamojo ryšio iš patariamosios grupės ir išsamių įvairių suinteresuotųjų šalių pasiūlymų⁸¹.
- NPF atspirties tašku tapo Airijos Būsto, vietos valdžios ir paveldo departamento (angl. *Department of Housing, Local Government and Heritage*)⁸² ir Ekonominių ir socialinių tyrimų instituto (angl. *Economic and Social Research Institute (ESRI)*) atliktas ekonominis ir demografinis modeliavimas – kaip Airijos populiacija augs ir keisis iki 2040 m. Pagal bazinį modelio scenarijų buvo išvystytos potencialios alternatyvios strategijos.
- NPF pabrėžiant, kad 2040 m. šalyje bus 1 mln. daugiau gyventojų, kilo klausimas, kur ta populiacija turėtų koncentruotis, kur turėtų būti nukreiptos investicijos. Papildomas siekis – suteikti postūmį tolygesnei šalies raidai, ne tik sostinės Dublino, vystymuisi. Tad iš esmės, bendras NPF ir NDP kaip *Project Ireland 2040* užmojis, atliepiant šias demografines projekcijas, yra infrastruktūros investicijų nukreipimas į už sostinės regiono esančių (angl. *second-tier*) miestų vystymą.

2.4.2. Turinys

- Strategijos kontekstinėje dalyje nurodomi šalies laukiantys iššūkiai, susiję su demografiniais pokyčiais (gyventojų prieaugiu, senėjančia visuomene) ir daroma išvada, kad be tinkamo planavimo šalies augimas bus atsitiktinis ir netolygus, o be reikalingos infrastruktūros nebus realizuotas šalies potencialas ekonominiam augimui.
- Strategijoje suformuluota vizija, nusakomas jos tikslas bei planavimo kontekstas, numatomos dešimtmečio investicijos į infrastruktūrą, išskiriami **dešimt tikslų, dar vadinamų strateginiais rezultatais** (angl. *outcomes*), įprasminančių per visą strategiją einančias tris pagrindines, tarpusavyje susijusias temas – gerovė, lygybė ir galimybės (angl. *wellbeing, equality and opportunity*). Komunikuojama, kad šie dešimt strateginių rezultatų užtikrins nuoseklų požiūrį tarp NPF planavimo tikslų ir NDP investicinių įsipareigojimų (8 pav.)⁸³:

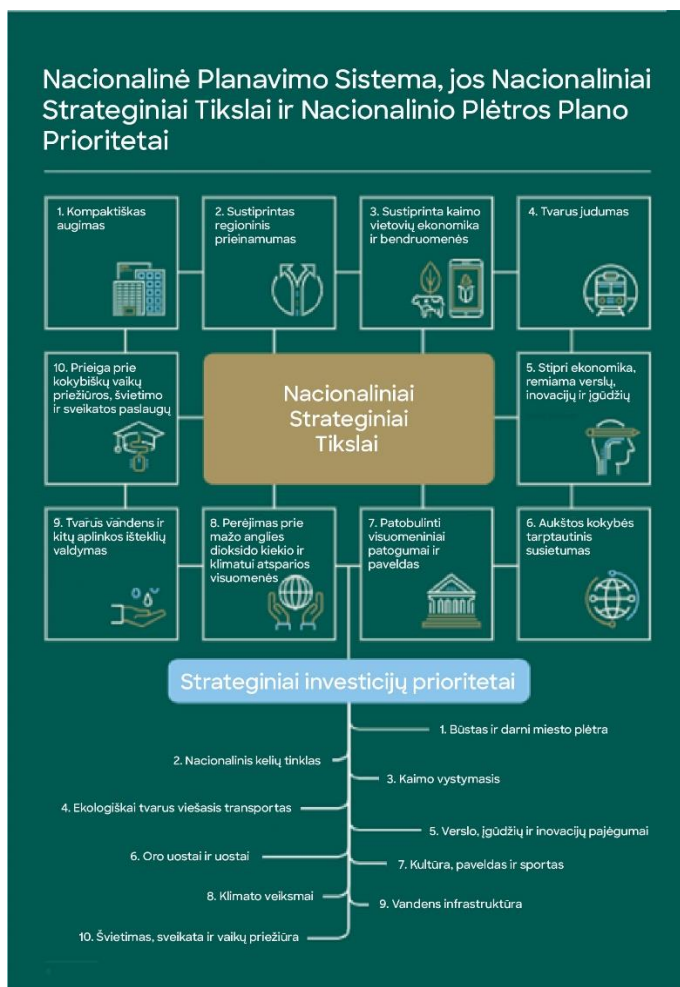
80. Government of Ireland. (s. a.). *Project Ireland 2040 – National Planning Framework*. <https://npl.ie/project-ireland-2040-national-planning-framework/>

81. Ibid.

82. Airijoje departamentai atlieka panašų vaidmenį kaip ministerijos kitose šalyse

83. Government of Ireland. (2018). *Project Ireland 2040 – Building Ireland's Future*. <https://assets.gov.ie/7335/7692660a70b143cd92b1c65ee892b05c.pdf>

8 pav. Airijos dešimt strategiųjų tikslų ir strategiųjų investicijų prioritetų



Šaltinis: Department of Public Expenditure and Reform (2018). Project Ireland 2040 National Development Plan 2018-2027.⁸⁴

- Projektu taip pat keičiamas požiūris į viešosios infrastruktūros investicijas (kurios praeityje buvo per siauros ir investiciniai sprendimai neatitiko gerai apgalvotos ir apibrėžtos strategijos)⁸⁵. Airijai, kaip ir Lietuvai, yra aktualus regionų klausimas, todėl strategijos diskurse pabrėžiama, kad projektas yra apie visų Airijos vietovių ir jų potencialo įgalinimą⁸⁶ ir apie siekį pakeisti pastarųjų penkių dešimtmečių tendenciją, kai neproporcingai (per daug) augo Dublino gyventojų skaičius, lyginant su kitais miestais.

2.4.3. Įgyvendinimas ir stebėseną, sąsajos su biudžetu

- 2018 m. įvesta NPF pakeitė Nacionalinę erdvinę strategiją (angl. *National Spatial Strategy*)⁸⁷ ir yra teisiškai įtvirtinta, todėl ministerijos ir kt. viešojo sektoriaus institucijos atsiskaito už tai, kaip jų veikla atitinka NPF. Į NPF būtina atsižvelgti rengiant hierarchiškai žemesnio lygmens planavimo dokumentus, tokius kaip Regioninės erdvinės ir ekonomikos strategijos (angl. *Regional Spatial and Economic Strategies*) bei vystymosi planai (angl. *development plans*).

84 Government of Ireland. (s. a.). Project Ireland 2040 – National Development Plan 2018–2027

<https://www.gov.ie/pdf/?file=https://assets.gov.ie/37937/12baa8fe0dcb43a78122fb316dc51277.pdf#page=null>

85. Government of Ireland. (2018). *Project Ireland 2040*. <https://www.gov.ie/en/campaigns/09022006-project-ireland-2040/>

86. Government of Ireland. (2018). Project Ireland 2040 – Building Ireland's Future.

<https://assets.gov.ie/7335/7692660a70b143cd92b1c65ee892b05c.pdf>

87. Office of the Planning Regulator. (2021). Introducing the Planning System. <https://www.opr.ie/wp-content/uploads/2021/01/Planning-Leaflet-1-Introducing-the-Planning-System.pdf>

- Efektyviam ir koordinuotam NDP ir NPF įgyvendinimui buvo sukurta keletas stebėsenos struktūrų, tokių kaip Generalinių sekretorių įgyvendinimo valdyba (angl. *Delivery Board of the Secretaries General*), sudaryta iš pagrindinių infrastruktūros departamentų vadovų⁸⁸, bei Statybų sektoriaus grupė, siekianti užtikrinti dialogą tarp Vyriausybės ir šio sektoriaus suinteresuotų šalių, kadangi pastarasis yra labai svarbus veiksmingam NDP įgyvendinimui.
- Pažanga, padaryta kiekviename iš dešimties nacionalinių strateginių tikslų, yra apžvelgiama kasmetinėje Airijos Valstybės reformų ir išlaidų departamento (angl. *Department of Public Expenditure and Reform (DPER)*), kurioje vykdomo viešojo sektoriaus reformų programos, ataskaitoje⁸⁹.
- Kartu su 2019 metų laikotarpio metine ataskaita, paleistas **interaktyvus žemėlapis myProjectIreland**⁹⁰, kuriame galima matyti atnaujintą informaciją apie tai, kas buvo įgyvendinta ir kas yra planuojama vietos lygmenyje; taip pat parengti atskiri *Project Ireland 2040* regioninių projektų ir programų dokumentai. Nuo 2017 m. gyvuoja **The Tracker**⁹¹ (liet. *Sekimo priemonė*), pateikiantis bendrą informaciją apie visų *Project Ireland 2040* pagrindinių investicijų (viršijančių €20 mln. Sumą) pažangą⁹². Abu šie stebėsenos įrankiai yra orientuoti į piliečius, skatina gyventojų įtraukimą į strategijos įgyvendinimą.
- Nuo 2020 m. lapkričio iki 2021 m. vasario vyko nacionalinė konsultacija dėl NDP peržiūros „*Review to Renew*“, iš naujo įvertinant investicinius planus ir atnaujinant projektų išlaidas, identifikuojant problemas, į kurias verta atsižvelgti (ypač naujos Vyriausybės programos (išleista 2020 spalio mėn.) ir COVID-19 kontekste). Temos, iškilusios per „*Review to Renew*“ viešąją konsultaciją, buvo aptartos 2021 m. gegužės mėn. DPER Investicijų biuro organizuotoje nacionalinėje metinėje konferencijoje „*Nation Building: Ireland’s Infrastructure Priorities*“, kurios metu virš 187 suinteresuotųjų šalių iš įvairių sektorių dalyvavo **ateities įžvalgose** dėl investicijų planavimo ir megatendencijų⁹³. Paminėtina, kad po 2020 m. konferencijos DPER sušaukė naują viešojo sektoriaus infrastruktūros tinklą „*InfraNet*“, kuris veikia kaip forumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus ekspertų bei politikos formuotojų viešųjų investicijų valdymo, pertvarkos ir inovacijų klausimais⁹⁴. 2021 m. spalio mėnesį Vyriausybė paskelbė atnaujintą *National Development Plan 2021-2030*⁹⁵.
- Atnaujintame NDP investicijoms į infrastruktūrą numatyta skirti €165 milijardus – ypatingą dėmesį skiriant būsto problemų sprendimui, klimato ambicijoms, transportui, sveikatos priežiūrai, darbo vietų regionuose kūrimui ir ekonomikos atnaujinimui⁹⁶. 2017-2027 m. laikotarpiui buvo numatyta skirti €116 milijardų – jau tuomet numatyta suma būtų Airiją išskėlus tarp aukščiausio viešojo kapitalo investicijų lygio ES šalių, skaičiuojant pagal procentinę išraišką nuo nacionalinių pajamų⁹⁷, o dabar ambicija dar didesnė.
- 2021 m. Vyriausybės biudžete kapitalo investicijoms skirta virš €10 mlrd⁹⁸.

88. Department of Public Expenditure and Reform. (2018). *Policy information – National Development Plan 2018 – 2027*.

<https://www.gov.ie/en/policy-information/07e507-national-development-plan-2018-2027/>

89. Department of Public Expenditure and Reform. (2020). *Publication – Project Ireland 2040: Annual Report 2019*.

<https://www.gov.ie/en/publication/71afc-project-ireland-2040-annual-report-2019/>

90. <https://geohive.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=f05a07c5a0324b1a887cd9d5d7103e22>

91. Department of Public Expenditure and Reform. (2018). *Publication – Investment Projects and Programmes Tracker*.

<https://www.gov.ie/en/publication/6db7c4-investment-projects-and-programmes-tracker/>

92. Department of Public Expenditure and Reform. (2020). *Press release – Minister McGrath publishes Project Ireland 2040 Updates*.

<https://www.gov.ie/en/press-release/3b13c-minister-mcgrath-publishes-project-ireland-2040-updates/>

93. Government of Ireland. (2018). *Project Ireland 2040*. <https://www.gov.ie/en/campaigns/09022006-project-ireland-2040/>

93. Government of Ireland. (2018). *Project Ireland 2040 – Building Ireland’s Future*.

<https://assets.gov.ie/7335/7692660a70b143cd92b1c65ee892b05c.pdf>

94. Ibid.

95. Department of Enterprise, Trade and Employment. (2021). *Government launches the renewed National Development Plan 2021-2030*.

<https://enterprise.gov.ie/en/News-And-Events/Department-News/2021/October/04102021.html>

96. Ibid.

97. Government of Ireland. (2018). *Project Ireland 2040 – Building Ireland’s Future*.

<https://assets.gov.ie/7335/7692660a70b143cd92b1c65ee892b05c.pdf>

98. Department of Public Expenditure and Reform. (2020). *Consultation – Review to Renew – the public consultation of the Review of the*

National Development Plan. <https://www.gov.ie/en/consultation/d3f3a-review-to-renew-the-public-consultation-of-the-review-of-the-national-development-plan/>

2.4.4. Rengėjų refleksijos

- NPF rengimas buvo plataus įtraukimo ir kartotinis (angl. *iterative*) procesas, apimantis tiek visuomenę, tiek vietos valdžią ir truko daugiau nei 2 metus. Rengėjai pabrėžė, kad turint platų ratą suinteresuotų šalių buvo sudėtinga sutarti dėl vieningo požiūrio / strategijos – susiaurinti iki 10 sričių, kurioms vėliau buvo išskirti strateginiai tikslai. Taip pat, rengiant NDP ir siekiant susitarti dėl kapitalo paskirstymo, su visomis ministerijomis vyko 3 skirtingi derybų susitikimai.
- Rengiant NPF buvo išleista nemažai publikacijų, siekiančių pabrėžti problemas ir pasirinkimus, su kuriais bus susidurta planuojant Airijos ateitį per ateinančius 20 metų⁹⁹. Panašiai kaip Ispanija, Airija ekonominio modeliavimo pagalba pasirinko parodyti besitęsiančios įprastinės veiklos (angl. *business as usual*) scenarijų, jo pasekmes, akcentuodami naujos krypties poreikį ir pristatydami NPF kaip galimybę žvelgti į priekį ir formuoti ilgojo laikotarpio (dvidešimties ir daugiau metų) planavimą¹⁰⁰.
- Nors Airijai, kaip ir Lietuvai, yra aktualus regionų klausimas, tačiau buvo aptarta, jog Airijos realijos smarkiai skiriasi nuo Lietuvos – 2040 m. Airijai numatomas 1 mln. demografinis prieaugis, o Lietuvoje, pagal Eurostat prognozes, gyventojų iki 2050 m. gerokai sumažės - liks tik apie du milijonus¹⁰¹.

2.5. Estija

„[Strategijos] tikslų įgyvendinimo pagrindas yra demokratinė ir saugi valstybė, pagrįsta laisve, teisingumu ir teisine valstybė, kuri gerbia teisinės valstybės ir socialinės valstybės principus, saugo ir plėtoja estų tautą, kalbą ir kultūrą. Tai yra užtikrinama kūrybingos, atsakingos visuomenės, kuri vertina atvirumą ir bendruomenes, saugo ir skatina Estijos tapatybę ir užtikrina įvairių, prieinamą ir šiuolaikišką gyvybingą kultūrinę erdvę“¹⁰²

Strategijos pagrindinis principas – „demokratiška ir saugi šalis, kurioje klesti estų kalba, tauta ir kultūra“¹⁰³

2.5.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas

- 2020 m. spalį Estijos Vyriausybė patvirtino pirmąją savo nacionalinę ilgalaikės plėtros strategiją „Estija 2035“¹⁰⁴, vėliau aprobuotą parlamento. Prieš tai Estija neturėjo tokio pobūdžio praktinio strateginio planavimo įrankio ir pradėjo procesą aplinkoje, panašioje į Lietuvos – „strategijų džunglėse“ su 120 strateginių plėtros planų (beje, vienas iš dokumentų – patvirtinta nacionalinių reformų programa „Estija 2020“, kuri iš esmės buvo orientuota į šalies konkurencingumo didinimą ir strategijos „Europa 2020“ tikslų pasiekimą)¹⁰⁵.
- „Estija 2035“ rengimo procesą organizavo ir įrankius jam kūrė Vyriausybės biuro Strateginis padalinys (angl. *Estonian Government Office Strategy Unit*), kuris šiuo metu koordinuoja ir strategijos įgyvendinimą. Padalinys dirbo kartu su Finansų ministerijos atstovais, mokslines / metodines konsultacijas atskirais klausimais teikė Tartu universiteto mokslininkai.

99. Government of Ireland. (s. a.). *Pre-Draft Consultation*. <https://npf.ie/pre-draft-consultation/>

100. Department of Housing, Planning, Community and Local Government. (2017). *Shaping Ireland towards 2040 – Short Summary*. <https://npf.ie/wp-content/uploads/2017/02/Shaping-Ireland-towards-2040.pdf>

101. Eurostat. (2021). *Eurostat Data Browser – Population on 1 January by age, sex and type of projection (PROJ_19NP)*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/proj_19np/default/table?lang=en

102. Government of Estonia. (2021). *Strategic goals*. <https://valitsus.ee/en/estonia-2035-development-strategy/strategy/strategic-goals>

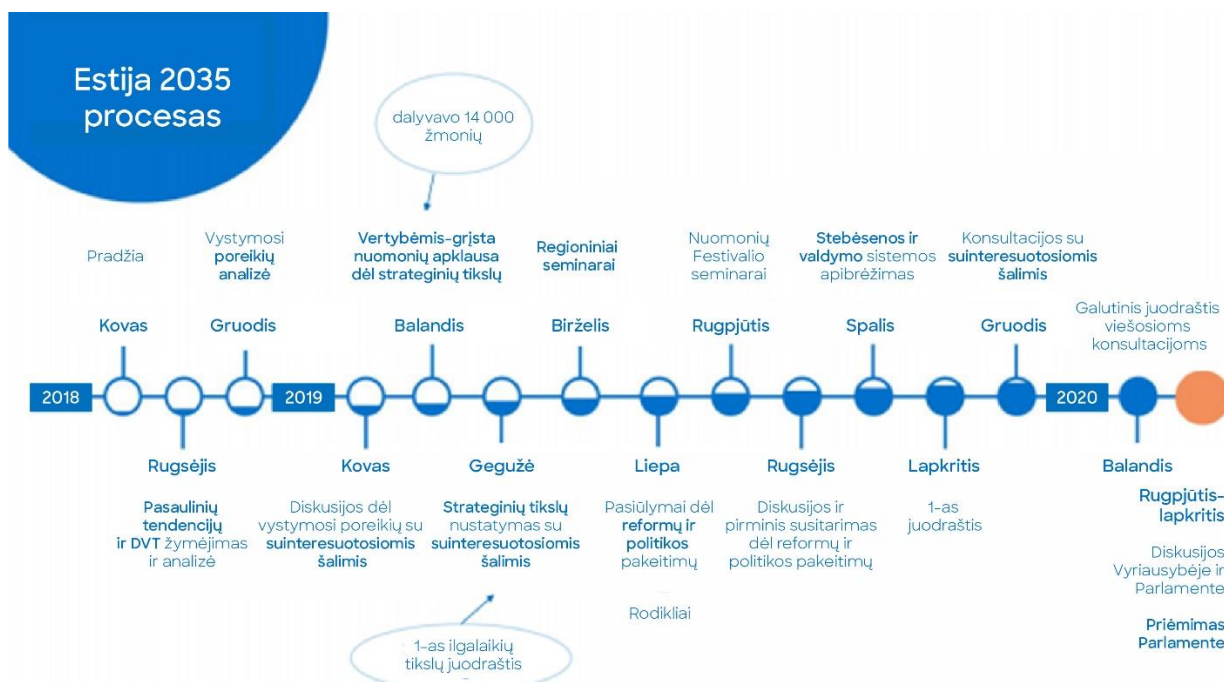
103. Estijos vyriausybės kanceliarijos pristatymas STRATAI 2021-08-26

104. Government of Estonia. (2021). *Strategic goals*. <https://valitsus.ee/en/estonia-2035-development-strategy/strategy/strategic-goals>

105. Government of Estonia. (2018). *National Reform Programme ESTONIA 2020*. <https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2019-european-semester-national-reform-programme-estonia-en.pdf>

- Pirmiausiai buvo pasitelkta megatendencijų analizė (kur link juda pasaulis 2035-ųjų perspektyvoje). Buvo naudojama Estijos parlamento Ateities įžvalgų centro (angl. *Foresight Centre at the Parliament of Estonia*), kuris veikia kaip idėjų kalvė, ateities įžvalgų ataskaitomis ir užsienio šaltinių medžiaga (pvz., JAV Saugumo tarybos). Estijos parlamento Ateities įžvalgų centro parengti scenarijai buvo naudojami kaip pagrindas tolesnėms diskusijoms. Diskusijos iš esmės struktūruotos apie tai, kokios ateities Estijai norima. Naudoti įvairūs įtraukūs, kūrybiški metodai, kai kuriais atvejais pasitelkti pranešėjai. Pažymėtina, kad su Parlamento Ateities įžvalgų centru strategijos rengėjai bendradarbiavo viso proceso metu.
- Kuriant strategiją buvo organizuojama daug skirtingo pobūdžio diskusijų ir seminarų įvairiuose lygmenyse: su ministrais, nevyriausybiniais sektoriais, verslais, universitetais, regionų atstovais, pilietine visuomene. Įdomu tai, kad siekiant patį procesą išlaikyti kuo atviresnį, viešų seminarų santraukos (kurios vėliau sudarė strategijos esmę / šerdį) buvo viešinamos Interneto svetainėje.
- Apklausoje, kurioje dalyvavo 14 tūkst. žmonių¹⁰⁶, buvo prašoma pasirinkti ir išreitinguoti penkis iš 16-os vertybėmis grįstų raktažodžių (su galimybe įvesti savo), siekiant atsakyti, kokiaje Estijoje jie nori gyventi. Apklausas buvo galima užpildyti bibliotekose ir internete.
- Taigi, strategija pagrįsta tiek daugybe diskusijų su suinteresuotomis šalimis, šalies mastu surinktomis nuomonėmis, tiek analizėmis ir ataskaitomis apie Estiją. Skaičiuojama, kad per dviejų metų strategijos rengimo laikotarpį prie jos prisidėjo per 17 tūkst. žmonių¹⁰⁷, ir pabrėžiama, kad strategija gimė kaip **bendros kūrybos** tarp mokslininkų, ekspertų, partnerių, politikų, verslininkų ir daugelio Estijos žmonių rezultatas¹⁰⁸. Strategijos rengimo procesas yra atspindėtas 9 pav.

9 pav. Strategijos „Estija 2035“ rengimo procesas



Šaltinis: Lepik, E (2020). *Integrating the Sustainable Development Goals into National Strategies: The Strategy „Estonia 2035“*.¹⁰⁹

- Strategijos dokumentą ruošė patys strategijos rengėjai (Strateginis padalinys), remiantis turiniu iš plačių diskusijų (pats tekstas gimė dirbtuvių metu, kuriose dalyvavo apie 30 įvairių sričių atstovų). Strategijos rašymui nebuvo samdomi konsultantai ar ekspertai, tačiau paties proceso metu daug pagelbėjo įvairūs

106. Ministry of Finance of the Republic of Estonia. (2019). *Reform plan under the aegis of the 'Estonia 2035' strategy to be completed in November*. <https://www.rahandusministeerium.ee/en/news/reform-plan-under-aegis-estonia-2035-strategy-be-completed-november>

107. Rengėjų pateikta informacija

108. Government of Estonia. (2020). *The Government approved the national long-term development strategy "Estonia 2035"*. <https://www.valitsus.ee/en/news/government-approved-national-long-term-development-strategy-estonia-2035>

109. Lepik, E. (2020). *Integrating the Sustainable Development Goals into National Strategies: The Strategy „Estonia 2035“*. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/29252VNR_lab_integrating_SDGs_into_national_strategies_Estonia_2035.pdf

patarėjai, procesą koordinavo ministerijų sekretorių darbo grupė, kuri rinkdavosi vidutiniškai kas ketvirtį, tačiau Strategijos padalinys turėjo gana didelę veiksmų laisvę renkantis priegą, metodus ir t.t.

- Politikos pasiūlymai (angl. *policy proposals*) buvo gryninami su ministerijomis, siekiant identifikuoti, ką galima daryti kitaip.
- Vienas iš sėkmės faktorių, kuriuo pasidalino strategijos rengėjai – dvišalių susitikimų organizavimas su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis (partneriais) nuo pat proceso pradžios; tai užtikrino jų įsitraukimą viso proceso metu, galiausiai ir paramą pačiai strategijai.

2.5.2. Turinys

- Pagrindiniai strategijos akcentai – piliečių sveikata, pasirengimas pokyčiams ir santykis su gyvenamąja aplinka.
- Strategija apima penkis ilgalaikius vertybėmis grįstus tikslus, suformuluotus pagal skirtingas valstybės raidai aktualias sritis (žmonės, visuomenė, ekonomika, gyvenamoji aplinka ir valdysena):
 - Estijos žmonės yra protingi, aktyvūs ir rūpinasi savo sveikata (žmonės)
 - Estijos visuomenė yra rūpestinga, bendradarbiaujanti ir atvira (visuomenė)
 - Estijos ekonomika yra stipri, novatoriška ir atsakinga (ekonomika)
 - Estija siūlo saugią ir kokybišką gyvenamąją aplinką, kurioje atsižvelgiama į visų jos gyventojų poreikius (gyvenamoji aplinka)
 - Estija yra novatoriška, patikima ir orientuota į žmones (valdysena)
- Strategijoje taip pat numatyti konkretūs veiksmai, reikalingi tikslams pasiekti, jų iniciatoriai ir 37 rodikliai reguliariam tikslų įgyvendinimo stebėjimui. Pvz., pirmasis tikslas susietas su trimis rodikliais: sveiko gyvenimo metai; dalyvavimas darbo rinkoje, kultūroje, sporte ir savanoriškoje veikloje; suaugusiųjų dalyvavimo mokymosi visą gyvenimą veikloje procentas.
- Šalia penkių tikslų, remiantis Estijos situacijos ir įvykių bei tendencijų pasaulyje analize, strategijoje taip pat pristatomi devyni Estijos vystymosi poreikiai ir pagrindiniai būtini pokyčiai, reikalingi ateinantį dešimtmetį, siekiant atliepti tokias tendencijas / iššūkius kaip urbanizacija, visuomenės senėjimas, migracijos srautų didėjimas į Europą iš nestabilių kaimyninių regionų, automatizacija, dėl technologinių pokyčių kintanti verslo aplinka, klimato kaita, aplinkos degradacija, bioįvairovės nykimas, didėjančios ir besitęsiančios rizikos nacionaliniam saugumui (pvz., tarpvalstybinių konfliktų rizika, terorizmas, hibridinės grėsmės) ir neoptimali valdysena ir politikos formavimas¹¹⁰.

2.5.3. Įgyvendinimas ir stebėseną, sąsajos su biudžetu ir strateginio planavimo ciklu

- Strategijos rengėjai pabrėžia, kad pati strategija nėra tik „gražūs žodžiai“. Strategijoje iškelti tikslai yra pagrindas darant šalies strateginius pasirinkimus. Rengiant strategiją buvo pakeista strateginio planavimo sistema, tad prie strategijos tikslų įgyvendinimo prisideda visi Estijos strateginės plėtros dokumentai (žr. 10 pav.).

110. Government of Estonia. (2021). *Development needs*. <https://valitsus.ee/en/estonia-2035-development-strategy/strategy/development-needs>

10 pav. Estijos strateginio planavimo struktūra

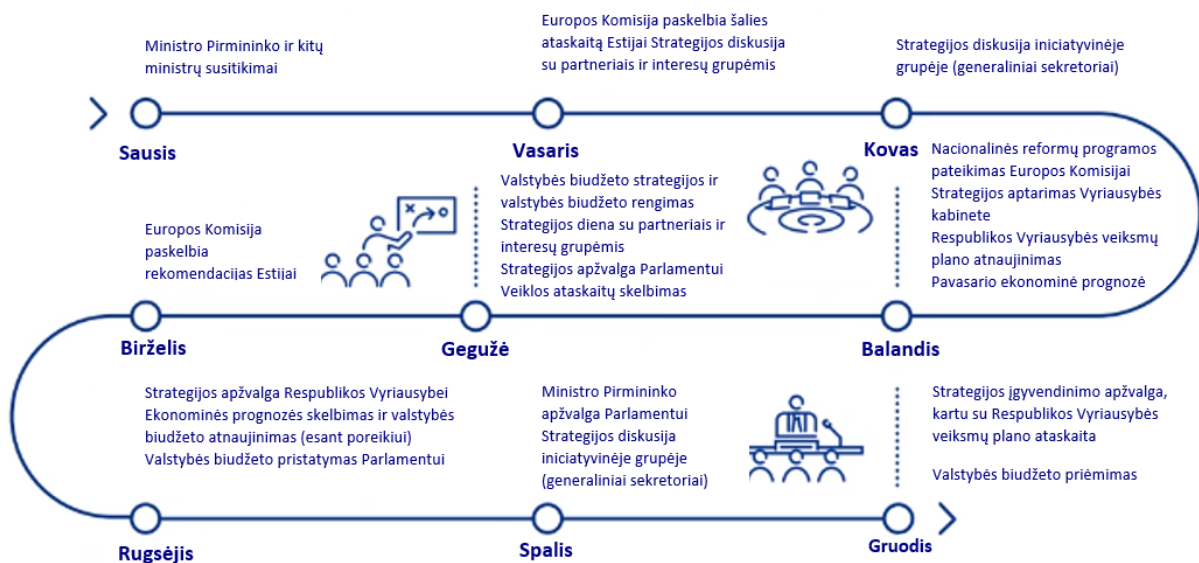


Šaltinis: Lepik, E (2020). Integrating the Sustainable Development Goals into National Strategies: The Strategy „Estonia 2035“.¹¹¹

- Strategijos įgyvendinimui įdiegtas aiškus mechanizmas (žr. 11 pav. žemiau), tiesiogiai susiejantis strategiją su biudžeto (tiek nacionalinio, tiek ES) planavimo procesu, Parlamento priežiūra, ministerijų plėtros programomis, rodiklių sistema.

11 pav. Strategijos įgyvendinimo mechanizmas

Strategijos įgyvendinimas



Šaltinis: Lepik, E (2020). Integrating the Sustainable Development Goals into National Strategies: The Strategy „Estonia 2035“.¹¹²

- Strategijos įgyvendinimui Vyriausybė 2021 m. balandžio mėnesį priėmė įgyvendinimo planą (angl. *Action Plan*), kuris bus atnaujinamas kasmet ir taip pat yra susietas su biudžeto procesu: Vyriausybė, prieš Parlamentui svarstant biudžetą, pateikia strategijos veiksmų plano įgyvendinimo apžvalgą. ES struktūrinių fondų lėšų paskirstymas yra planuojamas siekiant strategijoje identifikuotų vystymosi poreikių įgyvendinimo.

111. Lepik, E. (2020). *Integrating the Sustainable Development Goals into National Strategies: The Strategy „Estonia 2035“*

https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/29252VNR_lab_integrating_SDGs_into_national_strategies_Estonia_2035.pdf

112. Ibid.

- Visos sektorinio lygmens plėtros strategijos (planai ir programos) turi būti ruošiamos „Estija 2035“ pagrindu – jose turi būti atspindėta, kaip buvo atsižvelgta į „Estija 2035“ strategiją ir tuo pačiu jos yra pagrindinis „Estija 2035“ įgyvendinimo instrumentas. Taip pat, strategijos rengėjai, kartu su Finansų ministerija, siekia išgryninti, kaip „Estija 2035“ strategiją „padaryti matoma“ reguliariose ministerijų veiklos ataskaitose. Beje, po strateginio planavimo proceso reformos, kuri įvyko strategijos rengimo metu, iš 35-ių sektorių plėtros planų liko 16.
- Susiformavus naujai Vyriausybei ar naujai koalicijai parlamente, strategija gali būti keičiama. Tai buvo pabrėžiama ir diskusijų Parlamente metu – kad strategija nėra „įkalta akmenyje“ ir turėtų būti peržiūrima bent kas 5-erius metus, tuo tarpu veiksmų planas – kasmet.
- Įdomu tai, kad nors strategija buvo kuriama kaip Vyriausybės lygmens dokumentas, galiausiai ją patvirtino Parlamentas. Anksčiau vyravusi praktika – kad parlamentas tvirtindavo bendruosius politikos principus, o vyriausybė rengdavo atitinkamas strategijas. Strategijos rengėjai parlamento diskusijas apie šį dokumentą, ir galiausiai – jo patvirtinimą, vertino kaip pozityvų faktą, kadangi tokiu būdu „Estija 2035“ tampa išties nacionaliniu dokumentu.
- Atliepiant patį dalyvaujamąjį strategijos kūrimo pobūdį ir toliau ieškoma platesnio visuomenės į(si)traukimo būdų – kasmet ieškomi ir išbandomi būdai, kaip į strategijos įgyvendinimą įtraukti platesnę visuomenę – šiemet dėmesys skiriamas jauniems žmonėms.
- Pabrėžiama, kad norint pasiekti strategijoje keliamus tikslus, reikalingas vietos valdžios, nevyriausybinių ir privataus sektoriaus organizacijų indėlis bei Estijos žmonių žinios / žinojimas priimant kasdieninius sprendimus¹¹³. Strategijos rengėjai reflektavo, kad ne tik ministerijos, bet ir NVO / akademinis sektorius jau naudoja strategiją kaip pagrindą savo veikloms.
- Viso strategijos rengimo metu Vyriausybei buvo teikiamos ketvirčio rezultatų ataskaitos.
- Trijų kertinių Estijos strateginio planavimo dokumentų („Estija 2035“ strategijos, Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos ir Vyriausybės veiksmų programos) įgyvendinimo stebėsenai yra sukurtas skaitmeninis įrankis¹¹⁴, pavadintas „tiesos užtvanka“, kuriame vaizduojamas medis su 15 šakų – kiekviena iš jų simbolizuoja vieną iš kartinės svarbos visuomenei sričių (pvz., saugumas ir gynyba, informacinė visuomenė, transportas), kiekvienas medžio lapas – atskiras rodiklis tos srities tikslų įgyvendinimui ar poveikiui stebėti. Kiekvienas lapas priskirtas vienam iš trijų dokumentų, o jo spalva indikuoja progreso *status-quo*.

2.6. Suomija

„Pranešimas [naujausias vyriausybės pranešimas apie ateitį] buvo parengtas Ministro Pirmininko biure, naudojant nacionalinę ateities įžvalgų prieigą, grįstą nuolatiniu ir sistemingu ateities įžvalgų taikymu priimant sprendimus. Tikslas yra nukreipti vyriausybės ateities įžvalgų pastangas į modelį, kuriame ateities įžvalgos ir į ateitį orientuotas mąstymas yra valstybės tarnautojų ir sprendimų priėmėjų kasdienio darbo dalis. Mąstymas, apimantis kelių kartų perspektyvą, besitęsiantis toli į ateitį, taip pat yra esminis Darnaus vystymosi darbotvarkės iki 2030 m. elementas.“¹¹⁵

2.6.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas

- Suomijoje egzistuoja ilgalaikiam mąstymui pritaikyta strateginio planavimo ekosistema – ateities įžvalgos yra integruotos tiek į įstatymų leidybos, tiek į vykdomosios valdžios institucijų, tiek į viešųjų

113. Government of Estonia. (2021). *Implementation of the strategy*. <https://valitsus.ee/en/estonia-2035-development-strategy/strategy/development-needs>

114. Statistics Estonia. (s. a.). *Tree of Truth*. <https://tamm.stat.ee/kategooriad/eesti-areng>

115. Finnish Government. (2018). *Government Report on the Future, Part 2 SOLUTIONS TO THE TRANSFORMATION OF WORK*. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161114/VN_33_18_Government_Report_on_the_Future_Part_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

įstaigų veiklą / sprendimų priėmimo procesus, o nuolatinį ateities įžvalgų studijų reikalavimas įtvirtintas teisiškai¹¹⁶.

- Suomijos Ministro Pirmininko biuras (angl. *The Finnish Prime Minister's office*) bent kartą per kadenciją rengia ir Parlamento Ateities komitetui pateikia bendrąjį Vyriausybės pranešimą apie ateitį (angl. *Government Report on the Future*). Šis procesas formuoja dialogą tarp Vyriausybės ir Parlamento¹¹⁷, juo siekiama suteikti galimybę sprendimų priėmėjams laiku atpažinti svarbius pokyčius ir iššūkius, ir imtis atitinkamų veiksmų.
- Kiekvienos kadencijos metu Ateities komitetui taip pat pateikiama Vyriausybės darnaus vystymosi tikslų (DVT) įgyvendinimo ataskaita. Šie du instrumentai – Vyriausybės pranešimas apie ateitį ir nacionalinė darnaus vystymosi strategija „Suomija, kurios norime 2050-ais – Visuomenės Įsipareigojimas Darniam Vystymuisi (angl. *The Finland we want by 2050 – Society's Commitment to Sustainable Development*) – sudaro pagrindą ilgalaikių politinių sprendimų rengimui ir priėmimui bei informuoja Vyriausybės programą. Pranešimas apie ateitį yra laikomas esamos Vyriausybės programos dalimi ir taip pat daro įtaką būsimos Vyriausybės programos rengimui. Beje, siekiant informuoti Vyriausybės programų rengimą, pastaruoju laikotarpiu iš ministerijų taip pat yra reikalaujama parengti atskiras savo ateities apžvalgas.
- Vyriausybės pranešimo apie ateitį parengimas trunka apie dvejus metus ir vyksta dviem etapais: 1) ateities įžvalgų, generuojant idėjas ir scenarijus 2) strategijos. Pirmasis etapas yra depolitizuotas – ateities įžvalgas rengia ekspertai, valstybės tarnautojai, plačių suinteresuotųjų šalių konsultacijų pagrindu. Antrajame etape ministerijų darbo grupė, remdamasi pirmine ateities įžvalgų ataskaita (angl. *foresight report*), ruošia ateities ataskaitą (angl. *future report*), kuri jau yra politinio pobūdžio dokumentas, ir kuriame pateikiamos politinės Vyriausybės išvados.
- Akcentuojama, kad darbas ties pirmąja, ateities įžvalgų dalimi, kuriuo siekiama bendro supratimo, yra organizuojamas atvirai, tinklaveika grįstu būdu. Proceso metu tyrėjai atlieka pasirinktos temos analizę, organizuojamos kelios dešimtys dirbtuvių, renginių, diskusijų ir ekspertų susitikimų. Pagrindiniai scenarijų darbo broožai – dalyvavimas, bendras kūrimas ir bendradarbiavimas, o tai įveiklina nuolatinio stebėjimo sistemą ir gerina situacijos suvokimą¹¹⁸.
- Ateities įžvalgų formavimas suprantamas kaip dalyvaujamas (angl. *participatory*) procesas. Ypatingas dėmesys skiriamas žmonių, kurie dėl vienos ar kitos priežasties paprastai nedalyvauja politinėse diskusijose dėl valstybės ateities, įtraukimui. Pastarojo pranešimo dėl Suomijos ateities formavimo proceso metu Ministro Pirmininko biuras organizavo 50 dialogų su piliečiais (angl. *50 dialogues on the future of Finland*); jie taps integralia galutinės ataskaitos dalimi¹¹⁹.
- Kaip minėta, Suomijos ilgalaikio strateginio planavimo diskursą formuoja ir darnaus vystymosi paradigma – tiksliau, Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 m. (toliau – Darbotvarkė 2030). 2014 m. buvo išgryninta, o 2016 m. pagal Darbotvarkę 2030 atnaujinta šalies darnaus vystymosi strategija *The Finland we want by 2050 – Society's Commitment to Sustainable Development*. Ši Suomijos nacionalinės darnaus vystymosi komisijos (angl. *the Finnish National Commission on Sustainable Development*) išgryninta vizija suteikia platesnę ilgalaikę strateginę sistemą / rėmą, skirtą visuomenės įsipareigojimams tvaraus vystymosi link ir ilgalaikių sprendimų priėmimui. Anot strategijos, „tikslas yra įtraukti Visuomenės Įsipareigojimo principus ir tikslus į būsimas vyriausybės programas, vyriausybės ateities įžvalgų pastangas ir biudžeto rengimą“¹²⁰. Kaip ir Vyriausybės pranešimų apie ateitį

116. STRATA. (2021). Lietuvos Respublikos ateities projektavimo iššūkiai. Kitų šalių ateities kūrimo ekosistemų analizė ir pradiniai siūlymai Lietuvai [nepublikuota].

117. Tapanainen-Thiess, J. (2021-11-18). *How to use future scenarios for policy-making in an era of profound transitions*. Pristatymas konferencijoje: 2021 ESPAS Annual Conference „Shaping Europe's future: Global trends and strategic choices“, Day 1 - Building EU resilience and autonomy in a fast changing world [virtuali].

118. OECD. (2020). OECD Government Foresight Community Annual Meeting Report - Strategic foresight for future-ready public policy. <https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/OECD%20GFC%20Annual%20Meeting%20Report%202020.pdf>

119. Ibid.

120. „The goal is to incorporate the principles and objectives of this Society's Commitment into future government programmes, the Government's foresight efforts and budget preparation“ – The Finnish National Commission on Sustainable Development. (2016). *The Finland we want by 2050 – Society's Commitment to Sustainable Development*. <https://bit.ly/2Ze4YC2>

atveju, darnaus vystymosi strategijos procesas pasižymi visuomenės įtraukimu – pavyzdžiui, 2018 m. iš 500 piliečių buvo sukurta nacionalinė Piliečių asamblėja darniam vystymuisi, siekiant įvertinti esamą Suomijos darnaus vystymosi situaciją ir naujausius pokyčius¹²¹.

2.6.2. Turinys

- **Vyriausybės pranešimų apie ateitį:**
 - Kiekviena vyriausybė pasirenka savo pranešimų apie ateitį temą. Pranešimų misija – identifikuoti ir atkreipti dėmesį į klausimus / iššūkius, kurie yra svarbūs sprendimų priėmėjams ir kurie pareikalaus jų dėmesio ateityje¹²². Pastarosios (2015-2019 m.) vyriausybės 2018 m. pranešime apie ateitį, kurio tema – sprendimai darbo transformacijos sukeltiems iššūkiams, aiškiai įvardijamas tikslas – kad sprendimai šiam fenomenui (darbo transformacijai ir su tuo susijusiems iššūkiams), kurie paliečia visą plačiąją visuomenę, turi būti įgyvendinti ilguoju laikotarpiu, kuris peržengia rinkiminius ciklus¹²³. Atitinkamai pabrėžiama, kad šis pranešimas – ilgalaikio sprendimų priėmimo proceso dalis.
 - Pirmoje pranešimo dalyje¹²⁴ nagrinėjamos darbo transformacijos pasekmės, keliami klausimai, kaip keičiasi tradicinis ryšys tarp darbo ir pragyvenimo (angl. *earning a living*), ir socialinių susitarimų; kokias galimybes atveria naujos darbo organizavimo, savarankiško darbo formos, platformų ir dalijimosi ekonomika; kaip darbo transformacija, technologinė pažanga keičia socialines struktūras bei kokias rizikas iškelia (pvz., didėjančios nelygybės). Antroje pranešimo dalyje¹²⁵ siekiama identifikuoti norimas ateities, sprendimų priėmimo poreikius ir su darbu susijusias socialines visuomenės problemas. Ši dalis orientuojama ir į būsimas vyriausybes, kaip tam tikras „politinis palikimas“ – „šias problemas išspręš ir jų alternatyvius sprendimus svarstys taip pat ir ateities vyriausybės“¹²⁶. Pranešime apžvelgiami pagrindiniai pokyčiai, susiję su darbo transformacija ir išryškinami sprendimų priėmimo poreikiai. Akcentuojama, kad darbo transformacija reikalauja ilgojo laikotarpio politikos formavimo. Trečiajame, pagrindiniame skyriuje, konstruojamos ateities darbo vizijos ir pasiūlymai sprendimams. Tiek vizijos, tiek siūlomi sprendimai remiasi darnaus vystymosi principais.
 - 2011-2014 m. Vyriausybė išleido „Vyriausybės pranešimas apie ateitį: gerovė per darnų vystymąsi“ (angl. *Government Report on the Future: well-being through sustainable growth*). Pranešime išgryninta šalies Vyriausybės 2030 m. vizija, pateikiami būsimų ateities krypčių apibūdinimai, aptariamos Suomijos stipriosios pusės ir prielaidos tvaraus augimo įgyvendinimui, aprašomi pagrindiniai tvaraus augimo reikalavimai¹²⁷.
 - Esamos vyriausybės pranešimas apie ateitį buvo pradėtas ruošti 2020 m. pavasarį, išskirtinėmis aplinkybėmis – plintant COVID-19. Jo tema – „Suomijos ateities kartų scenarijai“ (angl. *Finland of future generations' scenarios*).
- **Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos:**

121. European Environment Agency. (2020). *Briefing – Finland country profile – SDGs and the environment*.

<https://www.eea.europa.eu/themes/sustainability-transitions/sustainable-development-goals-and-the/country-profiles/finland-country-profile-sdgs-and>

122. Finish Government. (2018). *Government Report on the Future, Part 2 SOLUTIONS TO THE TRANSFORMATION OF WORK*.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161114/VN_33_18_Government_Report_on_the_Future_Part_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

123. Ibid.

124. Oksanen, K. (2017). *Government Report on the Future, Part 1 A Shared understanding of the transformation of work*.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80120/13c_17_tulevaisuusselonteko_osa1_EN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

125. Finish Government. (2018). *Government Report on the Future, Part 2 SOLUTIONS TO THE TRANSFORMATION OF WORK*.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161114/VN_33_18_Government_Report_on_the_Future_Part_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

126. Ibid.

127. Vapaavuori, J., Lindroos, P., & Hjelt, M. (2013). *Government Report on the Future: well-being through sustainable growth*.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79552/J2013_Government%20Report%20on%20the%20Future.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Dėl strategijos *The Finland we want by 2050 – Society’s Commitment to Sustainable Development* vyko derybos iš daugelio suinteresuotųjų šalių sudarytoje ir nuo 1993 m. veikiančioje Nacionalinėje darnaus vystymosi komisijoje¹²⁸.
- Strategijoje suformuota viešosios administracijos sistemai, pilietinei visuomenei ir kitoms suinteresuotosioms šalims skirta politikos programa ilgalaikiam darniam vystymuisi užtikrinti, apimanti viziją, principus ir aštuonis tikslus. Vadinamojo Visuomenės įsipareigojimo tikslai:
 - Lygios perspektyvos gerovei (angl. *equal prospects for well-being*)
 - Dalyvaujanti visuomenė visiems (angl. *a participatory society for all*)
 - Darbas tvariai (angl. *work in a sustainable way*)
 - Tvari visuomenė ir vietos bendruomenės (angl. *sustainable society and local communities*)
 - Anglies dvideginio neišskirianti visuomenė (angl. *a carbon-neutral society*)
 - Išteklių požiūriu išmintinga ekonomika (angl. *a resource-wise economy*)
 - Gyvavimo ciklai, gerbiantys gamtos pajėgumą (angl. *lifestyles respectful of the carrying capacity of nature*)
 - Gamtą gerbiantis sprendimų priėmimas (angl. *decision-making respectful of nature*)
- 2017 m. vasarį vyriausybė, remdamasi nacionaline darnaus vystymosi strategija *The Finland we want by 2050 – Society’s Commitment to Sustainable Development* priėmė Darbotvarkės 2030 įgyvendinimo planą, kuriame dėmesys sutelktas į dvi temas darnaus vystymosi tikslų (DVT) įgyvendinimui: 1) anglies dvideginio neišskirianti ir išteklius tausojanti Suomija 2) nediskriminuojanti, lygi ir kompetentinga Suomija¹²⁹.

2.6.3. Įgyvendinimas ir stebėseną, sąsajos su biudžetu ir strateginio planavimo ciklu

- **Vyriausybės pranešimų apie ateitį:**
 - Pažymėtina, kad pagrindinė Suomijos Vyriausybės pranešimų apie ateitį proceso nauda kyla ne vien iš galutinio pranešimo, bet daugiau iš paties išsamių diskusijų su suinteresuotomis šalimis ir parlamentu proceso¹³⁰, ieškant bendro supratimo / matymo pasirinktose tematinėse srityse. Anot M. Hjelt (2014), viena vertus, „Vyriausybės pranešimai apie ateitį vaidina svarbų vaidmenį stiprinant politikos tobulinimą / mokymąsi (angl. *policy learning*) bei atsakomybę ir įsipareigojimų prisiėmimą dėl svarbiausių ateities klausimų. Kita vertus, dėl ilgo pasiruošimo proceso ir plačių konsultacijų patys pranešimai tampa labiau „vizijiniais“ dokumentais“¹³¹ – juose nėra išsamių veiksmų planų (angl. *roadmaps*) ir jie turi silpną įgyvendinimo galią. Anot autorės, pats procesas nukreiptas į pasirengimą ir dialogą, o ne į įgyvendinimą. Nors nėra formalių mechanizmų, kurie užtikrintų, kad kita vyriausybė atsižvelgs į ankstesnės Vyriausybės išvadas¹³², siekiant užtikrinti ateities žinių perdavimą, Suomijos Vyriausybės pranešimų apie ateitį išleidimo datos yra derinamos su rinkimų ciklais.
- **2030 darbotvarkės:**

128. Lindblom, A. (2016). *Finland’s strategies and plans for the implementation of the 2030 Agenda*.

https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/annika_lindblom_national_commission_on_sustainable_development_finland_-_finlands_strategies_and_plan.pdf

129. European Environment Agency. (2020). *Briefing – Finland country profile – SDGs and the environment*.

<https://www.eea.europa.eu/themes/sustainability-transitions/sustainable-development-goals-and-the/country-profiles/finland-country-profile-sdgs-and>

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

Visionary Analytics. (2014). Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ įgyvendinimo rezultatų stebėsenos sistemos tobulinimo paslaugos – „Lietuva 2030“ įgyvendinimo mechanizmo analizė. <https://www.visionary.lt/wp-content/uploads/2019/05/LT2030-igyvendinimo-mechanizmo-analize-2014-10-17.pdf>

131. Ibid.

132. Ibid.

- 2017 m. Vyriausybės parlamentui pateiktame Vyriausybės plane dėl nacionalinio Darbotvarkės 2030 įgyvendinimo, tolesnių veiksmų ir peržiūros sistemos iki 2030 m., Vyriausybė įsipareigoja laikytis politikos nuoseklumo siekiant darnaus vystymosi¹³³ ir pateikia gaires ministerijoms dėl DVT integravimo į kasmetinius biudžetus, planavimą ir atsiskaitymą.
- Darbotvarkės 2030 nacionaliniu lygmeniu įgyvendinimui vadovauja Ministro Pirmininko biuras. Kiekvieną pavasarį ministerijos atsiskaito parlamentui apie savo politiką ir priemones įgyvendinant Darbotvarkę 2030, Vyriausybė kartą per kadenciją Parlamento Ateities komitetui taip pat pateikia Vyriausybės DVT įgyvendinimo ataskaitą¹³⁴, o pastarasis teikia Vyriausybei rekomendacijas. Taip pat, kas ketverius metus vyriausybė teikia savanorišką nacionalinę apžvalgą¹³⁵ Jungtinėms Tautoms apie Darbotvarkės 2030 įgyvendinimą Suomijoje.
- Į valstybės biudžeto planavimą įtraukiamas išsamus svarstymas dėl darnaus vystymosi asignavimų, mokesčių ir aplinkai kenksmingų subsidijų¹³⁶.
- Nepaisant Suomijoje veikiančios nacionalinės darnaus vystymosi tolimesnių veiksmų (angl. *follow-up*) ir peržiūros sistemos¹³⁷, grįstos minėtais aštuoniais ilgojo laikotarpio tikslais ir su jais susietais rodikliais, 2019 m. publikuotame nepriklausomame DVT įgyvendinimo Suomijoje vertinime¹³⁸ rekomenduojama, kad darnus vystymasis turėtų tapti pagrindu ateities Vyriausybių programoms ir turėtų būti sukurtas veiksmų planas, kaip pasiekti 2030 tikslus. Nors Suomija kartu su kitomis Šiaurės šalimis yra pasaulinė lyderė darnaus vystymosi srityje¹³⁹, išlieka iššūkiai, susiję su vartojimo ir gamybos modelių keitimu, klimato veiksmais bei jūrų ir vandenų būkle¹⁴⁰.

2.7. Jungtiniai Arabų Emyratai (JAE)

„Ateities kartoms reikės pamatų ir iš anksto parengtų įrankių, kuriuos pristatome šiandien; reikalinga tinkama augimui aplinka ir apie tai reikia pradėti galvoti jau dabar“¹⁴¹

„Tikslas – JAE iki 2071 m. turi būti geriausia šalis pasaulyje“¹⁴²

2.7.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas

- 2017 m. kovo mėnesį, JAE vyriausybė pradėjo vystyti ilgalaikės valstybės raidos planą „JAE Šimtmetis 2071“ (angl. *UAE Centennial 2071*). Šio plano (toliau – Šimtmečio planas) atspirties taškas buvo JAE sosto

133. OECD. (s. a.). *Policy Coherence for Sustainable Development Country Profiles Finland*.

<https://www.oecd.org/governance/pcsd/Country%20Profile%20Finland.pdf>

134. PMO Finland. (2020). Government Report on the Implementation of the 2030 Agenda - Towards a carbon-neutral welfare society.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162575/VNK_2020_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y

135. PMO Finland. (2020). Voluntary National Review 2020 FINLAND - Report on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26261VNR_Report_Finland_2020.pdf

136. Lindblom, A. (2016). *Finland's strategies and plans for the implementation of the 2030 Agenda*.

https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/annika_lindblom_national_commission_on_sustainable_development_finland_-_finlands_strategies_and_plan.pdf

137. OECD. (s. a.). *Policy Coherence for Sustainable Development Country Profiles Finland*.

<https://www.oecd.org/governance/pcsd/Country%20Profile%20Finland.pdf>

138. Berg, A., Lähteenoja, S., Ylönen, M., Korhonen-Kurki, K., Linko, T., Lonkila, K. M., ... & Suutarinen, I. (2019). PATH2030 – An Evaluation of Finland's Sustainable Development Policy. <https://demoshelsinki.fi/julkaisut/path2030-an-evaluation-of-finlands-sustainable-development-policy/>; Berg, A., Lähteenoja, S., Korhonen-Kurki, K. (2019). *Policy Brief - Sustainable development requires integration of the 2030 Agenda into policy-making*. <https://gpffe.org/wp-content/uploads/2019/07/Path2030-Finland-evaluation-Policy-Brief.pdf>

139. Pvz., kasmetiniame *Bertelsmann Foundation* ir JT Darnaus vystymosi sprendimų tinklo reitinge: <https://www.sdgindex.org/>

140. National Commission on Sustainable Development. (2020). *Press release – Government submits sustainable development report to Parliament*. <https://valtioneuvosto.fi/en/-/10616/government-submits-sustainable-development-report-to-parliament>

141. Angl. „Future generations will need foundations and pre-set tools that we introduce today, there needs to be an environment for growth, and this is something that we should think about from now“. Ministry of Cabinet Affairs. (2021). *Mohammed Bin Rashid Launhes Five-Decade Government Plan 'UAE Centennial 2071'*.

<https://uaecabinet.ae/en/details/news/mohammed-bin-rashid-launches-five-decade-government-plan-uae-centennial-2071>

142. Ibid.

įpėdinio ir *de facto* šalies vadovo šeicho Mohammad Bin Zayed Al Nahyan pranešimas (angl. *keynote lecture*) apie strategijas, reikalingas siekiant užtikrinti vystymosi galimybes ir laimę ateities kartoms¹⁴³. Šis planas pristatytas kaip trumpojo ir vidutinio laikotarpių JAE strateginio planavimo dokumentų tąsa bei atspirties taškas būsimoms nacionalinėms ir sektorinėms strategijoms. Šimtmečio plano pristatymo metu, JAE buvo suformulavusi detalius valstybės politikos planus iki 2021 m. – JAE nepriklausomybės penkiasdešimtųjų metinių.¹⁴⁴ Naujasis planas, atitinkamai, pristato JAE raidos viziją kitiems penkiasdešimčiai metų.

- Nors plano iniciatyva kilo iš aukščiausio valdžios lygmens, jo formavimo procesas JAE politinės sistemos kontekste buvo gana įtraukus. JAE Vyriausybė 2017 m. rugsėjo mėnesį inicijavo kasmetinį nacionalinio masto susitikimą su visų valdžios lygmenų pareigūnais (angl. *Government Annual Meeting*), skirtą aptarti iššūkius ir strategijas, susijusias su Šimtmečio plano tikslais¹⁴⁵. Ši iniciatyva numatyta kaip kasmetinės dvi dienas trunkančios konsultacijos, apimančios įvairias specializuotas dirbtuves ir ateities įžvalgų sesijas; susitikimui vadovauja ministras pirmininkas.
- Šios konsultacijos tapo vienu ryškiausių ir didžiausių dalyvaujamojo politikos formavimo (angl. *participatory policymaking*) pavyzdžių JAE istorijoje. Konkrečiau:
 - Pirmajame susitikime 2017 m. dalyvavo per 450 pareigūnų, nustatyta 120 iniciatyvų, atspindinčių 30 kertinių ramsčių (angl. *pillars*). Tarp numatytų iniciatyvų – planai įsteigti Marso sąlygas simuliuojantį mokslo miestą ruošiantis Marso apgyvendinimui, dirbtinio intelekto platformą strateginei duomenų analizei, nacionalinį gimimų ir mirčių registrą, taip pat standartizuoti privačių ir viešųjų mokyklų švietimo modelius¹⁴⁶.
 - Antrajame susitikime 2018 m. dalyvavo 500 pareigūnų, nustatytos septynios ilgalaikės raidos strategijos (pvz., nacionalinė pažangių įgūdžių strategija (angl. *UAE Advanced Skills Strategy*), JAE įdarbinimo strategija 2031, nacionalinė maisto saugumo strategija 2051) ir per 100 naujų iniciatyvų (pvz., JAE pramonės platforma, federalinis klimato įstatymas, JAE hidrologinis žemėlapis)¹⁴⁷.
 - Trečiajame susitikime buvo siekiama įvertinti tarpinius pasiekimus 2021 m. planų kontekste bei 2071 m. šimtmečio plano perspektyvoje.¹⁴⁸
- Vystant Šimtmečio planą, taip pat konsultuojamasi su JAE jaunimu, įskaitant per 2017 m. įsteigtą „jaunimo tarybą“ (angl. *youth council*) formatą. Per pastaruosius metus, JAE inicijavo dar keletą projektų ir formatų, skirtų didinti jaunimo įtraukimą į sprendimo priėmimo procesus, įskaitant 2019 m. patvirtintą reikalavimą, jog kiekviena federalinė organizacija savo valdyboje turėtų ir jaunimo atstovą.¹⁴⁹
- 2018 m. JAE Vyriausybė taip pat įsteigė interaktyvią privataus ir viešojo sektoriaus atstovų bendradarbiavimo platformą „Area 2071“, kuri funkcionuos kaip iniciatyvų, siekiančių Šimtmečio plano tikslų, inkubatorius¹⁵⁰. Platforma apjungia idėjų kalves, laboratorijas, verslo akseleratorius ir kitas panašias iniciatyvas, siekiant sukurti tinkamą aplinką naujų technologinių sprendimų, skirtų ateities iššūkiams spręsti, vystymui¹⁵¹.
- Siekdama padėti įgyvendinti naująjį Šimtmečio planą, 2017 m. JAE vyriausybė taip pat įsteigė ir ateities įžvalgų platformą (angl. *UAE Future Foresight Platform*). Ši interaktyvi elektroninė platforma suteikia lengvą prieigą prie ateities planavimui aktualių šaltinių, įrankių ir resursų, siekiant padėti JAE

143. Gulf News. (2021). *Mohammad launches UAE Centennial Plan 2071 to make UAE best in the world.*

<https://gulfnews.com/uae/government/mohammad-launches-uae-centennial-plan-2071-to-make-uae-best-in-the-world-1.1998695>

144. Government of Dubai. (s. a.). *Mohammed bin Rashid launches UAE Centennial 2071 Plan.* <https://sheikhmohammed.ae/en-us/news/details?nid=24731&cid=>

145. UAE Government. (2021). *The UAE Government annual meetings.* <https://u.ae/en/about-the-uae/the-uae-government/the-uae-annual-meetings>

146. Ibid.

147. Ibid.

148. Bashir., H. (2019). *Mohammed bin Rashid and Mohammed bin Zayed to chair third UAE Government Annual Meetings.* WAM.

<https://www.wam.ae/en/details/1395302805478>

149. UAE Government. (2021). *Youth.* <https://u.ae/en/about-the-uae/the-uae-government/government-of-future/youth>

150. Alfaham, T. & Salman, N. (2018). *Mohammed bin Rashid opens 'Area 2071'.* WAM. <http://wam.ae/en/details/1395302689293>

151. <https://area2071.ae/about-us/our-story/>

pareigūnams iš anksto identifikuoti galimybes bei grėsmės aktualiose veiklos srityse bei paruošti ilgalaikius preventyvius planus nacionaliniams tikslams pasiekti.¹⁵²

- Kartu, ateities įžvalgų metodologijos yra diegiamos visose Vyriausybės institucijose; už jų plėtrą, įskaitant JAE pareigūnų mokymus ir pagalbinių resursų vystymą, atsakinga Vyriausybės kabineto reikalų ministerija (angl. *Ministry of Cabinet Affairs*), kuri apima Vyriausybės generalinį sekretoriatą, ministro pirmininko biurą ir viešosios diplomatijos biurą¹⁵³. Atsižvelgiant į tai, jog ši ministerija taip pat atsakinga ir už ekonomikos perėjimą nuo naftos prie alternatyvių energijos šaltinių, galima teigti, jog ateities įžvalgų metodologijų taikymas yra priskirtas vienai svarbiausių JAE ilgalaikę valstybės politiką koordinuojančių institucijų¹⁵⁴.
- Pažymėtina, jog JAE Šimtmečio planas atspindi platesnę valstybės lyderių mobilizaciją ilgalaikių strateginių planų parengimui ir pristatymui, prasidėjusią po 2016 m. įvykdytų struktūrinių Vyriausybės reformų siekiant geriau pasirengti ateities iššūkiams. Per 2017 m. JAE Vyriausybė pristatė net kelis aukšto lygio ilgalaikio strateginio planavimo dokumentus. Sausį buvo paskelbta JAE energijos strategija 2050, kurioje numatyta diversifikuoti šalies energijos šaltinius ir 70 proc. sumažinti anglies dvideginio emisijas; tai yra pirmoji integruota valstybės energetinės politikos strategija JAE istorijoje¹⁵⁵. Vasario mėnesį, JAE pristatė Marso 2117 projektą, kurio galutinis tikslas – per šimtą metų šioje planetoje įsteigti nuolatiniam žmonių gyvenimui tinkamą bazę¹⁵⁶. Taigi, nors JAE Šimtmečio 2071 planas yra plačiausios aprėpties ilgalaikės raidos strategija, ji buvo pristatyta platesnės strateginio planavimo kampanijos kontekste.

2.7.2. Turinys

- Nors JAE Šimtmečio 2071 planas nėra viešai prieinamas, oficialiajame vyriausybės interneto portale pateikiama informacija apie pagrindinius šio dokumento turinio aspektus. Pirmą, plano pagrindą sudaro keturi ramsčiai (angl. *pillars*), atliepiantys keturias veiklos sritis: valstybės institucijų stiprinimą, švietimo politiką, ekonomiką ir visuomenę¹⁵⁷. Plane numatyti tikslai, uždaviniai ir priemonės atspindi bent vieną iš šių ramsčių. Konkrečiau, keturi ramsčiai yra:
 - **Į ateitį orientuota valdžia** (angl. *Future-focused government*).
 - Su šiuo ramsčiu siejamas tikslas paversti JAE vyriausybę geriausia vyriausybe pasaulyje, pasižyminčia ilgalaikę viziją ir įkvepiančia lyderyste, kuri geba numatyti ateitį ir jai pasirengti.
 - **Puikus švietimas** (angl. *Excellent education*).
 - Vykdamas šio ramsčio tikslus, ypatingas dėmesys skiriamas švietimui pažangiųjų technologijų, kosmoso mokslų, inžinerijos ir sveikatos mokslų sritims; skatinama švietimo įstaigų, kaip inovacijų inkubatorių bei tarptautinių tyrimų centrų, veikla.
 - **Diversifikuota žinių ekonomika** (angl. *A diversified knowledge economy*).
 - Su šiuo ramsčiu siejami tikslai skatinti produktyvumą, remti nacionalines kompanijas, investuoti į mokslinius tyrimus kertiniuose ekonomikos sektoriuose bei remti JAE išradėjus ir mokslininkus dirbančius techninių mokslų srityse.
 - **Laiminga ir darni visuomenė** (angl. *A happy and cohesive society*).
 - Vykdamas šio ramsčio tikslus numatytos programos paruošti ateities kartas būti JAE geros valios ambasadoriais, skatinti moterų įsitraukimą į visus valstybės gyvenimo

152. UAE Government. (2021). *Future Foresight Strategy*. <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/future-foresight>

153. Ministry of Cabinet Affairs. (2019). *The Ministry of Cabinet Affairs*. <https://www.moca.gov.ae/en/about/about-moca>

154. Ministry of Cabinet Affairs. (2019). *Shaping the Future*. <https://www.moca.gov.ae/en/area-of-focus/future-foresight>

155. UAE Government. (2021). *UAE Energy Strategy 2050*. <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/uae-energy-strategy-2050>

156. Hazem & Majok. (2017). *VP, Mohamed bin Zayed unveil "Mars 2117 Project"*. <http://wam.ae/en/details/1395302597763>

157. UAE Government. (2021). *UAE Centennial 2071*. <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/uae-centennial-2071>

sektorius. Bendrai, su šiuo ramsčiu siejami tikslai akcentuoja saugios, tolerantiškos, darnios ir etiškos visuomenės vystymą.

- Aukščiau minimi ramsčiai taip pat atsispindi ir Šimtmečio plano veiksmų programoje. Viešai prieinamais duomenimis, programą sudaro šios veiksmų sritys¹⁵⁸:
 - Šalies reputacijos stiprinimas
 - Importų ir eksportų diversifikavimas mažinant priklausomybę nuo naftos
 - Investavimas į švietimą, prioritetizuojant pažangiąsias technologijas
 - Emyratų vertybių ir etikos stiprinimas ateities kartoms
 - Nacionalinės ekonomikos produktyvumo kėlimas
 - Visuomenės darnos didinimas
- Šie JAE Šimtmečio plano turinio aspektai informuoja konkrečias nacionalines ir sektorines strategijas.

2.7.3. Įgyvendinimas ir stebėseną, sąsajos su strateginio planavimo ciklu

- Svarbu pažymėti, jog nacionalinių valdžios susitikimų metu patvirtintos trumpesnio laikotarpio nacionalinės ar sektorinės strategijos taip pat įgyvendina Šimtmečio plane pristatytą viziją¹⁵⁹. Atsižvelgiant į itin plačią Šimtmečio plano aprėptį, daugiausia konkrečių veiksmų, priemonių ir rodiklių pažangai matuoti yra numatyti būtent šiose trumpesniojo laikotarpio strategijose. Atsižvelgiant į konkretų jų pobūdį, šių strategijų įgyvendinimą koordinuoja ir stebi konkreči JAE ministerija ir / ar visa Vyriausybė.
- Pavyzdžiui, 2018 m. balandį patvirtinta Nacionalinė pažangiųjų mokslų 2031 darbotvarkė (angl. *National Advanced Sciences Agenda 2031*), kuria siekiama prisidėti prie Šimtmečio plano tikslų įgyvendinimo. Joje nustatytos aštuonios mokslo politikos prioritetinės sritys (pvz., tvaraus energetikos sektoriaus plėtra, logistinės paramos sistemos plėtra naudojant mokslines studijas ir duomenis, strateginių pramonės sričių komplekso įkūrimas) bei keturi progresą įgalinantys veiksniai (angl. *enablers*)¹⁶⁰. Šie veiksniai yra ekonomišką informacinę paslaugą, darni mokslo bendruomenė, poreikius atitinkančios technologijos ir verslumas mokslo ir technologijų srityje. Konkretūs veiksmai ir rodikliai, išpildantys šią darbotvarkę – ir, atitinkamai, prisidedantys prie Šimtmečio plano įgyvendinimo – bus išdėstyti trijose specializuotose strategijose, pradedant 2021 m. Pažangiųjų mokslų strategija.
- Nuo 2021 m., visais JAE valdžios lygmenimis ir visų valstybės iniciatyvų kontekste siekiama vadovautis dešimt principų, kuriuos bendrai suformulavo dabartinis JAE prezidentas, jo sūnus ir *de facto* valstybės vadovas bei JAE ministras pirmininkas¹⁶¹. Į vadinamąjį „Principų ateinantiems penkiasdešimčiai metų“ rinkinį patenka tokios nuostatos, kaip:
 - Svarbiausiu prioritetu išliks federalinės sąjungos stiprinimas (1-asis principas)
 - Pagrindinis ateities augimo variklis yra žmogiškasis kapitalas (4-asis principas)
 - Įtvirtinti globalią JAE kaip vienos tautos reputaciją yra nacionalinė visų institucijų misija (6-asis principas)
 - JAE vertybių sistema ir toliau bus grindžiama atvirumu ir tolerancija (8-asis principas).

158 Ibid.

159. UAE Government. (s. a.). *Federal government's strategies and plans*. <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans>

160. UAE Government. (2021e). *National Advanced Sciences Agenda 2031*. <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/national-advanced-sciences-agenda-2031>

161. UAE Government. (2021f). *The Principles of the 50*. <https://u.ae/en/about-the-uae/initiatives-of-the-next-50/the-principles-of-the-50>

3. Diskusija: kokias nuostatas ir praktikas galėtume integruoti į naujos Lietuvos valstybės pažangos strategijos rengimą? Galimos sprendimo alternatyvos

Naujasis Strateginio valdymo įstatymas konstruoja strateginės valdysenos sistemą, nustato jos principus, dalyvius, tam tikrą strateginio planavimo dokumentų hierarchiją ir jų ryšius su biudžeto lėšomis (1 str. „apibrėžti planavimo dokumentų lygmenis, tipus, jų tarpusavio sąsajas ir įtaką pažangos lėšų ir tęstinės veiklos lėšų planavimui, nustatyti strateginio valdymo sistemos dalyvius“). Pažymėtina, jog tyrimo atlikimo metu (pabaiga – 2021 m. lapkritis), ypač plėtojant diskusijos dalį, buvo remiamasi šiuo metu galiojančiais įstatymais (tiek Strateginio valdymo, tiek Nacionalinio saugumo pagrindų) ir strategijomis, nors šiuo metu Vyriausybė Seimui yra pateikusi Strateginio valdymo įstatymo pataisas (nauja redakcija) ir su jais susijusių septynių įstatymų (tarp jų – ir Nacionalinio saugumo įstatymo) pataisas.

Šioje dalyje bus detaliau aptarta, į kokias teorines nuostatas ir tarptautines gerąsias praktikas galėtų būti atsižvelgta, rengiant naująją valstybės pažangos strategiją.

3.1. Strategijos rengimo prieiga-procesas

Lietuva neseniai įgyvendino strateginio valdymo bei biudžeto valdymo pertvarką, kurios pagrindiniai tikslai – sujungti strateginių tikslų formavimą ir įgyvendinimą su biudžeto asignavimų planavimu ir išlaidų kontrole. Valstybės pažangos strategijos rengimą reglamentuoja 2020 m. priimtas Lietuvos Respublikos Strateginio valdymo įstatymas bei 2021 m. Vyriausybės patvirtinta Strateginio valdymo metodika. Įstatyme (13 str.) nustatyti tokie valstybės pažangos strategijos rengimo etapai: 1) Vyriausybė priima sprendimą dėl Valstybės pažangos strategijos rengimo; 2) aplinkos analizę atlieka Vyriausybės strateginės analizės centras; 3) Valstybės pažangos strategijos rengimą koordinuoja Vyriausybė, rengia Vyriausybės įgaliota institucija, dalyvaujant nurodytiems strateginio valdymo sistemos dalyviams.

Strateginio valdymo metodikoje (II skyrius), detalizuojant strategijos rengimą, greta aplinkos analizės, numatytas ekspertinių diskusijų organizavimas su suinteresuotomis šalimis, scenarijų parengimas remiantis naujausiais galimais prognozavimo metodais, strategijos teksto parengimas. Valstybės pažangos strategijos įgyvendinimui rengiamas Nacionalinis pažangos planas, numatytas įgyvendinimo finansavimas, atsiskaitymo už jo rezultatus mechanizmai.

Nors metodikoje plačiau nedetalizuojama, kas yra naujausi galimi prognozavimo metodai, tačiau visgi galima teigti, kad dabartinėje metodikoje integruoti pažangūs strategijų formavimo ir į ateitį nukreiptos valdysenos elementai: numatytas suinteresuotų šalių įtraukimas, aplinkos analizė ir scenarijų rengimas, pačios strategijos parengimas, strateginių tikslų susietumas su žemesnio lygmens strateginio planavimo dokumentais ir finansiniais ištekliais, kas bent teoriškai užtikrintų strategijos rezultatus (angl. *deliverables*).

Pažymėtina, kad ateities įžvalgų / pažangių prognozavimo metodų kontekste scenarijų tikslas / pridėtinė vertė nėra tiksliai numatyti ar prognozuoti ateitį(s) didelio neapibrėžtumo sąlygomis, o būdas identifikuoti įvairius

tikėtinus scenarijus, iširti, kokį poveikį jie gali turėti ir nustatyti galimas implikacijas politikai (angl. *policies*)¹⁶². Scenarijai gali būti normatyviniai (kas turėtų įvykti) ar žvalgomieji (kas galėtų įvykti; angl. *exploratory*). Normatyviniai scenarijai labiau paplitę sąsajoje su radikaliais (angl. *disruptive*) pokyčiais, kai kvestionuojama „kur mes norime judėti, jeigu...“¹⁶³; jie primena vizijų ateičiai kūrimą, iš vieno ar kelių išvystytų scenarijų stengiamasi identifikuoti „tobulą [pasirinktos temos] ateitį“¹⁶⁴. O žvalgomieji scenarijai telkia dėmesį į ateities neapibrėžtumus – jie kuriami siekiant suprasti, kokia kitokia / skirtinga ateitis gali tapti ir kas gali paskatinti šiuos pokyčius. Vystant skirtingus žvalgomuosius scenarijus sukuriama hipotetinė „scenarijų erdvė“, kurioje gali atsiskleisti skirtingos ateitys ir logikos¹⁶⁵. Tiek vieno, tiek kito žanro scenarijai sistemškai analizuoja ir nusako alternatyvias galimas ateitis, remiantis skirtingomis pokyčių tendencijų kombinacijomis.

Tačiau įstatyme visiškai neaptariamas strategijos, kaip labai ilgą laikotarpį apimančio planavimo dokumento (daugiau nei 20 metų) galimas peržiūros ir atnaujinimo mechanizmas. Literatūros, o taip pat šalių atvejų analizė atskleidė strategijos formavimo proceso kartotinę (angl. *iterative*) prigimtį, kas reiškia, kad reikalinga nuolatinė jų peržiūra prisitaikant prie kintančios aplinkos ir nuoseklus / reguliarus suinteresuotų šalių, piliečių įtraukimas viso proceso metu (pvz., Airijos atvejis). Taigi atsižvelgiant į teorines nuostatas ir kitų valstybių praktikas, pastaruoju metu akcentuojamą greit kintančią sudėtingą aplinką bei ilgą strategijos galiojimo laikotarpį, galėtų būti numatytas refleksyvus, lankstumo suteikiantis (reguliarus) Valstybės pažangos strategijos peržiūros ir adaptavimo mechanizmas.

3.2. Strategijos turinys

Dabartinėje Lietuvos strateginio valdymo sistemoje yra numatyti ne vienas (visa-apimantis), o keli strateginio lygmens dokumentai, kurių paskirtis (taigi, ir suponuojamas turinys) apibrėžiama skirtingai. Pagal Lietuvos Respublikos Strateginio valdymo įstatymą (6 str.), Valstybės pažangos strategija – ilgesnės negu 20 metų trukmės planavimo dokumentas, rengiamas vadovaujantis šiuo įstatymu, ir kuriame nustatoma valstybės pažangos vizija, jai įgyvendinti skirtos valstybės vystymosi kryptys ir poveikio rodikliai, atspindintys siekiamus socialinės, ekonominės ir aplinkos būklės pokyčius šalies mastu. Valstybės pažangos strategija turi derėti su Nacionalinio saugumo strategija ir Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano koncepcija.

Tame pačiame įstatyme nustatyta, jog Nacionalinio saugumo strategija – planavimo dokumentas, rengiamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstatymu. Šis planavimo dokumentas – svarbiausių saugios valstybės raidą apibrėžiančių nuostatų visuma, jame nustatomi gyvybiniai ir pirmaeiliai nacionalinio saugumo interesai, pagrindiniai rizikos veiksniai, pavojai ir grėsmės šiems interesams, įtvirtinami valstybės nacionalinio saugumo sistemos plėtros, užsienio, gynybos ir vidaus politikos prioritetai, ilgalaikiai bei vidutinio laikotarpio uždaviniai valstybės saugumo būklei užtikrinti. Nacionalinio saugumo strategija turi derėti su Valstybės pažangos strategija.

Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano koncepcija – tai 30 metų trukmės planavimo dokumentas, rengiamas vadovaujantis Teritorijų planavimo įstatymu. Šiame planavimo dokumente nustatomos ilgalaikės valstybės teritorijos (įskaitant kontinentinį šelfą ir išskirtinę ekonominę zoną Baltijos jūroje) erdvinio vystymo kryptys ir teritorijų naudojimo funkciniai prioritetai. Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano koncepcija turi derėti su Valstybės pažangos strategija ir Nacionalinio saugumo strategija.

162. 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>

163. Tõnurist, P., & Hanson, A. (2020). Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/cce14d80-en.pdf?expires=1638344089&id=id&accname=guest&checksum=966DA0483D317E892F5936EEAF8BD625>

164. Iversen, J. S. (2005). Futures Thinking Methodologies – Options Relevant for „Schooling for Tomorrow“. OECD, Paris. <https://www.oecd.org/education/ceri/35393902.pdf>

165. Ibid.

Lietuvos Respublikos Nacionalinio saugumo pagrindų įstatyme¹⁶⁶ yra apibrėžti tokie nacionalinio saugumo politikos tikslai ir bendrosios nuostatos:

- Nacionalinio saugumo politiką sudaro valstybės užsienio, gynybos, ekonominės, viešojo saugumo, socialinės, kultūros, sveikatos, aplinkos apsaugos, švietimo ir mokslo bei kitos valstybės politikos nuostatos, užtikrinančios nacionalinį saugumą. Atskirų valstybės sričių planavimo dokumentai ir doktrinos remiasi šiuo įstatymu ir Nacionalinio saugumo strategija /.. /
- Stiprinti nacionalinį saugumą yra aukščiausias Lietuvos vidaus ir užsienio politikos tikslas.

Atsižvelgiant į šias įstatymines nuostatas, galima būtų teigti, jog Lietuvos valstybės pažangos strategija ne visiškai atitinka valstybės didžiosios strategijos sampratą. Pagal tai, kad ja siekiama pokyčių socialinės, ekonominės ir aplinkos srityse, manytina, kad ji artimesnė darnios vystymosi darbotvarkės¹⁶⁷ paradigmam. Tuo tarpu Nacionalinio saugumo strategija, ypač, atsižvelgiant į Nacionalinio saugumo pagrindų įstatyme išdėstytas nuostatas, yra artimesnė didžiosios strategijos koncepcijai. Lieka neaiškus jų tarpusavio santykis (koks visgi yra esminis valstybės raidos tikslas? – darni valstybės plėtra ar nacionalinio saugumo užtikrinimas?), ypač atsižvelgiant į tai, kad valstybės pažangos strategija turi nubrėžti valstybės pažangos viziją, kuri jau apima ir saugumo dėmenį (3 str.):

- **Valstybės pažangos vizija** – valstybės saugumo, socialinė, ekonominė ir aplinkos būklė, kurią norima pasiekti ilguoju (ilgesniu negu 20 metų) laikotarpiu.

Be to, įstatymo 13 str. 6 p. numato, jog valstybės pažangos strategiją sudaro šie elementai:

- valstybės pažangos vizija;
- valstybės vystymosi kryptys, jų aprašymas;
- strateginiai tikslai;
- laukiami rezultatai, poveikio rodikliai;
- įgyvendinimo proceso, pažangos vertinimo ir atsiskaitymo už pažangą nuostatos.

Tad lieka neaišku, koks santykis tarp Nacionalinio saugumo pagrindų įstatyme įtvirtinto „aukščiausio Lietuvos vidaus ir užsienio politikos tikslo“ – stiprinti nacionalinį saugumą, ir Strateginio valdymo įstatyme numatytų Valstybės pažangos strategijos elementų, tame tarpe – strateginių tikslų.

Be to, atsižvelgiant į tai, kad valstybės pažangos strategija yra orientuota į labai ilgą – daugiau kaip dviejų dešimtmečių – laikotarpį, svarstyтина, kiek tai turėtų būti „vizijinio“, abstraktesnio pobūdžio, ir kiek – pragmatiškas, konkretus, į įgyvendinimą orientuotas dokumentas. Užsienio valstybių praktika yra įvairi: tarp abstraktesnių, labiau „vizijinio“ pobūdžio dokumentų ir gana pragmatiškų, konkrečius rodiklius apibrėžiančių strategijų.

Vienos iš priežasčių, lėmusių Strateginio valdymo įstatymo priėmimą¹⁶⁸ yra Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės pateiktos rekomendacijos Vyriausybės kanceliarijai ir Finansų ministerijai:

- Tvirtinamus biudžeto asignavimus susieti su siekiamais veiklos rezultatais
- Nustatyti aiškias planavimo dokumentų sąsajas
- Optimizuoti strateginio planavimo dokumentų skaičių
- Optimizuoti vertinimo kriterijų skaičių ministerijų strateginiuose veiklos planuose
- Keisti visų valstybės investicijų planavimo ir atsiskaitymo tvarką
- Tobulinti vyriausybės atsiskaitymą už veiklos rezultatus ir kt.

Kaip buvo teigta LRVK atstovų pristatyme Seimo Ateities komitete, Strateginio valdymo pertvarkos esmė – aiškesnės sąsajos tarp valstybės tikslų, uždavinių ir biudžeto, aiškesnės sąsajos tarp dokumentų, sąsajos tarp regioninio ir strateginio planavimo lygmens ir t.t. Valstybės pažangos strategija, Nacionalinio saugumo strategija

166. Lietuvos Respublikos Seimas. (1996). Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas, 1996-12-19, Nr. VIII-49.

<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.34169/asr>

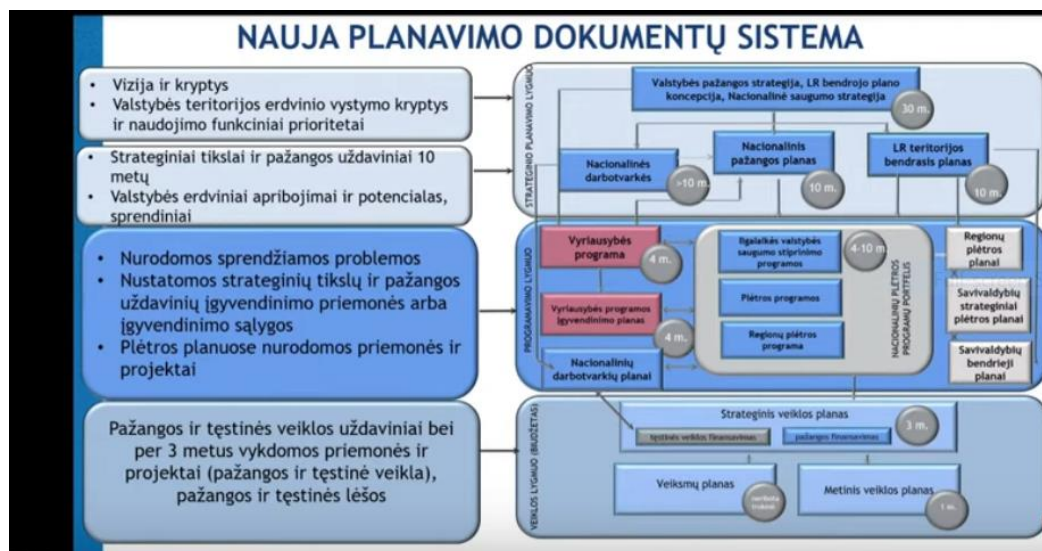
167. United Nations. (s. a.). *The 17 goals*. <https://sdgs.un.org/goals>

168. Atviras Seimas. (2021-01-22). 2021-01-22 Ateities komiteto posėdis [Vaizdo įrašas]. Youtube.

https://www.youtube.com/watch?v=iFpv6_Qi6X0

ir Bendrojo plano koncepcija yra pateikiami kaip savotiškas „skėtis“ planavimo dokumentų sistemos hierarchijoje (žr. 12 pav.), kuriame nubrėžiama valstybės ilgalaikės raidos vizija:

12 pav. Valstybės strateginio planavimo dokumentų sistema



Šaltinis: pagal Ateities komiteto posėdžio 2021-01-22 medžiagą

Pagal šią schemą, esminiai valstybės tikslai / valdymo sritys tarsi yra „padalijamos“ per tris svarbiausius strateginius dokumentus, kurie turi tarpusavyje derėti: 1) Nacionalinio saugumo strategija – gynybos ir saugumo klausimai; 2) Lietuvos valstybės pažangos strategija – socialinės, ekonomikos, aplinkos politikos klausimai, 3) Teritorijos bendrojo plano koncepcija – valstybės teritorijos erdvinio vystymo kryptys ir funkciniai prioritetai, t.y., infrastruktūros, miestų pliėtos ir susiję klausimai. Galima būtų kelti klausimą, ar tokiu būdu apimtos visos valstybės veiklos sritys, ar valstybės pažangos strategija neturėtų apimti ir kitų, pvz., valstybės valdymo pažangos ar regioninės politikos klausimų. Be to, galvojant apie naujos valstybės pažangos strategiją, būtų siektina išgryninti Nacionalinio saugumo strategijos ir Valstybės pažangos strategijos santykį.

Kaip matyti iš užsienio valstybių praktikos, ne visos šalys turi vieningą strategiją, kuri apimtų visas valstybės raidos sritis. Manytina, kad tolesniame valstybės pažangos strategijos rengimo darbe, galėtų būti svarstomos kelios galimos sprendimo alternatyvos **dėl strategijos turinio**:

Alternatyva 1: status quo. Laikomasi nuostatos, kad Lietuvos valstybės pažangos strategija yra vienas iš kelių pagrindinių strateginių dokumentų, iš esmės sukoncentruota į tris sritis: socialinę, ekonominę, aplinkos. Ji apibrėžia ne visuminę valstybės raidą, tačiau išgrynina valstybės vystymosi sritis ir strateginius tikslus, susijusius tik su šiomis sritimis. Saugumo (taip pat ir užsienio politikos) klausimus ir principus iš esmės reglamentuoja Nacionalinio saugumo strategija. Siekiami valstybės pažangos tikslai apibrėžiami taip, kad jie derėtų su nacionalinio saugumo politikos nuostatomis.

Argumentai „už“: išlaikomos dabartinės įstatyminės nuostatos; nusistovėjusi praktika, jautrumas nacionalinio saugumo klausimams, galimybė labiau susitelkti į pažangą konkrečiuose klausimuose, darnaus vystymosi darbotvarkės įgyvendinimą.

Argumentai „prieš“: išlieka sektorinis požiūris; neišvengiamas klausimų persipynimas, galimos atskirų klausimų saugumizacijos tendencijos, pvz., Nacionalinio saugumo strategijoje¹⁶⁹ minimos grėsmės ekonomikos (14.8. ekonominė ir energetinė priklausomybė, ekonomikos ir ūkio pažaidžiamumas); socialinėje (14.10. socialinė ir regioninė atskirtis, skurdas; 14.11. demografinė krizė; 14.15. vertybių krizė) srityse. Be to, lieka nepaliestos kai kurios svarbios sritys, kaip pvz., pažanga valstybės valdymo srityje, atsižvelgiant į šios dienos iššūkius ir

169. Lietuvos Respublikos Seimas. (2002). Nutarimas dėl Nacionalinio saugumo strategijos patvirtinimo, 2002-05-28, Nr. IX-907. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.167925/asr>

tendencijas (skaitmenizacija ir hipersusietumas, nepasitikėjimas valstybės valdžios institucijomis ir kt.), lieka neaiškūs dokumentų ir juose apibrėžiamų tikslų santykiai.

Alternatyva 2: valstybės pažangos strategija tampa pagrindiniu visa-apimančiu strateginiu dokumentu, šalia vidaus, integruojančiu ir užsienio politikos bei saugumo klausimus.

Argumentai „už“: toks dokumentas būtų visapusiškas, galėtų pretenduoti tapti pagrindine („didžiąja“) valstybės strategija, būtų pasiektas aiškumas, kokie yra pagrindiniai strateginiai valstybės tikslai ir raidos kryptys; būtų aiškiai sukoncentruoti riboti mažos šalies resursai.

Argumentai „prieš“: reikalingi tam tikrų įstatyminių nuostatų, susijusių su itin jautriais klausimais, pakeitimai; kaip rodo užsienio valstybių patirtis, ne visos šalys siekia turėti vieną „visa-apimančią“ dokumentą, jis gali likti pernelyg abstraktaus pobūdžio.

Alternatyva 3: Nacionalinio saugumo strategija tampa pagrindiniu valstybės strateginiu dokumentu, „didžiosios strategijos“ atitikmeniu.

Argumentai „už“: tampa aiškūs subordinaciniai ryšiai, išgryninami pagrindiniai valstybės tikslai ir uždaviniai, raidos kryptys.

Argumentai „prieš“: valstybės raidos klausimų saugumizacija, kas kelia grėsmę, jog dokumentas gali tapti pernelyg abstraktus (dėl skirtingų saugumo koncepcijos sampratų gali tapti pernelyg sunku susitarti). Teorijoje nurodoma, jog bet kuris klausimas gali tapti saugumo politikos objektu, susiklosčius tam tikroms aplinkybėms, tačiau tai kartu reiškia atviro, demokratinio politikos formavimo proceso ribojimus. Pasak ekspertų¹⁷⁰, atėjo metas Lietuvai pereiti nuo diskurso „kaip išbūti“ (išlikimo logika) prie „kaip būti“ (Lietuvos potencialo realizacijos logika).

Kaip pažymi K. Baubinaitė (2014), panašus neapibrėžtumas būdingas ir dabartinės „Lietuva 2030“ strategijos ir Nacionalinio saugumo strategijos tarpusavio santykiui. Tad rengiant naująją valstybės pažangos strategiją, pagrindinių strateginių dokumentų sąsajų klausimą reiktų iš naujo / papildomai apsvarstyti ir tiksliau apibrėžti būsimo dokumento „Lietuva 2050“ paskirtį ir apimtį.

3.3. Įgyvendinimo mechanizmas

Remdamiesi gerąja tarptautine praktika, EBPO ekspertai teigia, jog valstybei svarbu apibrėžti ribotą skaičių tikslų, siekiant sukoncentruoti ir mobilizuoti išteklius jų pasiekimui. Ši nuostata galėtų tapti siekiamybe „Lietuva 2050“ dokumente.

Strateginio valdymo įstatyme numatyta, kad valstybės pažangos strategijos įgyvendinimas turi būti apibrėžtas pačioje strategijoje, kaip viena iš dokumento sudedamųjų dalių, t.y. nustatytos jos (13 str. 6 p.) įgyvendinimo proceso, pažangos vertinimo ir atsiskaitymo už pažangą nuostatos. Šiame įstatyme taipogi numatyti dar du strateginio lygmens planavimo dokumentų tipai, kurie gali būti / yra rengiami siekiant įgyventi Strategiją, tai nacionalinės darbotvarkės ir Nacionalinis Pažangos planas (6 str.):

4) Nacionalinės darbotvarkės – planavimo dokumentai, rengiami vadovaujantis šiuo įstatymu, jeigu jų rengimą numato atitinkamą valstybės veiklos sritį reglamentuojantys įstatymai, Europos Sąjungos teisės aktams ir (arba) kitiems tarptautiniams įsipareigojimams, ir (arba) Nacionalinio saugumo strategijoje įtvirtintiems valstybės nacionalinio saugumo sistemos plėtros, užsienio, gynybos ir vidaus politikos prioritetams, ilgalaikiams uždaviniams įgyvendinti, jungiantys kelias valstybės veiklos sritis ir nustatantys ilgesnės negu 10 metų trukmės strateginius tikslus, uždavinius, poveikio rodiklius, taip pat kitus elementus, privalomus pagal Europos Sąjungos teisės aktus ir (arba) kitus tarptautinius įsipareigojimus. Šie dokumentai rengiami atsižvelgiant į Valstybės pažangos strategiją ir Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano koncepciją;

170. Vyriausybės strateginės analizės centras. (2021). Lietuva 2050. Pirminė megatendencijų analizė (versija 2.0) [tarpinė ataskaita].

5) Nacionalinis pažangos planas – 10 metų trukmės planavimo dokumentas, rengiamas vadovaujantis šiuo įstatymu ir apimantis visas valstybės veiklos sritis, kuriame, atsižvelgiant į Valstybės pažangos strategiją, Nacionalinio saugumo strategiją, Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano koncepciją, nacionalines darbotvarkes ir Europos Sąjungos teisės aktus ir (arba) kitus tarptautinius įsipareigojimus, nustatomi strateginiai tikslai, pažangos uždaviniai, poveikio rodikliai, nurodomi horizontalieji principai, nustatomi už pažangos uždavinių įgyvendinimą ir horizontaliųjų principų įgyvendinimo koordinavimą atsakingi strateginio valdymo sistemos dalyviai ir pažangos uždavinius įgyvendinant dalyvaujantys strateginio valdymo sistemos dalyviai, taip pat finansinės projekcijos.

Strateginio valdymo metodikoje (toliau – Metodika) nustatyta, jog Valstybės pažangos strategijai įgyvendinti rengiamas NPP (Nacionalinis pažangos planas). Jo rengimo ir įgyvendinimo tvarka, taip pat finansinių projekcijų rengimas detalai aprašoma Metodikos Trečiajame skirsnyje.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2021–2030 m. nacionalinį pažangos planą patvirtino 2020 m. rugsėjo 9 d. Tai pagrindinis „skėtinis“ dokumentas, kuriuo siekiama nustatyti pagrindinius ateinantį dešimtmetį valstybėje siekiamus pokyčius, užtikrinančius pažangą socialinėje, ekonominėje, aplinkos bei saugumo srityse, ir sutelkti finansavimo šaltinius šiems pokyčiams įgyvendinti (LRVK informacija). Atsižvelgiant į tai, kad šis planas parengtas vadovaujantis šiuo metu galiojančios valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ nuostatomis, parengus ir patvirtinus naująją strategiją, gali kilti poreikis atitinkamai peržiūrėti ir atnaujinti ir NPP.

Kadangi Metodika buvo parengta ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta 2021 metais, darytina prielaida, kad iki to laiko jau bus išryškėjusi ir tam tikra jos taikymo praktika, tad vertėtų apsvarstyti galimybę tuo pat metu inicijuoti grįžtamąjį ryšį iš valdžios institucijų, siekiant pačios Metodikos tobulinimo.

Lietuvos atveju, EBPO ekspertai taipogi pabrėžia, kad reikia toliau paprastinti strateginio planavimo sistemą, dar mažinti jos dokumentų, tikslų bei rodiklių kiekį ir tuo pačiu lengvinti stebėsenos procesą¹⁷¹. Kaip rodo Estijos pavyzdys, naujos valstybės raidos strategijos rengimas tapo paskata susitvarkyti su „strategijų džiuaglėmis“ – gerokai sumažinti strateginiais laikomų dokumentų skaičių. Be to, jei keliamas lūkestis naujai valstybės pažangos strategijai nubrėžti jos raidos viziją, galbūt jos įgyvendinimas ir rezultatų rodikliai galėtų būti sukoncentruoti žemesnio – programavimo lygmens dokumentuose.

171. OECD .(2021). Mobilising Evidence at the Centre of Government in Lithuania: Strengthening Decision Making and Policy Evaluation for Long-term Development. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. Paris. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/mobilising-evidence-at-the-centre-of-government-in-lithuania_323e3500-en

4. Apibendrinimai ir rekomendacijos

Nors šio tyrimo objektas buvo valstybės ilgalaikės raidos strategija(os), neišvengiamomis tapo platesnės refleksijos dėl ilgojo laikotarpio perspektyvos / į ateitį orientuotos valdysenos aspektų integravimo į šalies strateginės valdysenos / strateginio planavimo procesus. Kaip teigia EBPO savo pranešime apie į ateitį orientuotą valdyseną¹⁷², greitai kintantis, sudėtingas, neapibrėžtas pasaulis verčia valstybių vyriausybes ieškoti naujų, proaktyvių veikimo būdų, nuolat reflektuoti ir adaptuotis prie kintančios aplinkos. Šia prasme išskirtinis yra Singapūro pavyzdys, kur pasitelkus ateities įžvalgas jau ne vieną dešimtmetį vyksta nuolatinis (kartotinis) strateginio mąstymo ir planavimo procesas, adaptuojant politiką prie nuolat kintančių realijų. Panašiu veikimu pasižymi ir Suomija, kur kiekvienos kadencijos vyriausybė pristato parlamentui pranešimą apie ateitį, ateities įžvalgos yra tapusios nuolatinio procesu, apjungiančiu įvairius valdžios lygmenis ir institucinius veikėjus. Be to, „Lietuva 2050“ rengimo procesas – tai ir galimybė daryk apmąstyti esminius valstybės tikslus.

Daugelis užsienio vyriausybių šiuo metu susiduria su panašiais iššūkiais: klimato kaita, spartūs technologiniai pokyčiai, demografinis disbalansas ir kt. Nors iššūkiai bendri, kiekviena šalis gali savitai prie jų prisitaikyti siekdama pažangos ir rasdama unikalius būdus jiems spręsti / unikaliai prisidėti prie bendrų problemų sprendimo. Tai darydamos jos turi ne tik įvertinti savo pajėgumus bei apribojimus, bet ir pritaikyti sprendimus savo aplinkai – o gal tiksliau, sprendimai turi „gimti“ iš šios aplinkos. Tokius tvarius sprendimus kurti įgalina bendra-kūrybos principai. Taigi siekiant autentiško, visuomenei vertę kuriančio rezultato, reikalingas tinkamai struktūruotas procesas ir pastangų sutelkimas. Lietuva, pradėjusi savo naujos valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ rengimo procesą, gali šia galimybe pasinaudoti, atsiremddama į jau sukauptą strateginio planavimo institucinę patirtį, o kartu turėdama progą pasimokyti iš pažangiausios praktikos srityje pavyzdžių, patobulinti esamus strateginės valdysenos procesus.

Lentelėje žemiau pateikiame apibendrintus atsakymus į šiame tyrime keltus klausimus ir su jais susijusias rekomendacijas.

2 lentelė. Tyrimo klausimai, atsakymai, apibendrinimai ir rekomendacijos

Tyrimo klausimas	Atsakymas ir apibendrinimas	Rekomendacijos
Ar šalis turi vieningą ilgalaikę šalies raidos (didžiąją, plėtros) strategiją?	Iš analizuotų valstybių, visa-apimančią šalies ilgalaikės plėtros strategiją ir / ar viziją turi Estija, Airija, Ispanija, JAE (greičiausiai, priskirtinas iš Singapūras, tačiau ji nėra publikuota). JK, ilgalaikės strateginio valdymo tradicijas turinti šalis, rengia keletą (sektorinių) strategijų, kurios yra konkretnės, orientuotos į trumpesnį laikotarpį. Joms būdingos išsamios konsultacijos tiek vyriausybės viduje, tiek ir su išorės institucijomis ir ekspertais. JAE Šimtmečio 2071 planas, kuris pasižymi itin tolima ateities perspektyva ir plačia turinio aprėptimi, nustato veiklos kryptis ir programas kitoms valstybės sektorinėms ir nacionalinėms strategijoms, vystomoms trumpesniame laikotarpiu. Nors Suomijos atveju	Vyriausybės kanceliarijai – „Lietuva 2050“ rengimo metu kartu su strategijos rengėjais aptarti tokius tarpusavyje susijusius klausimus: 1) kokia turėtų būti naujosios Valstybės pažangos strategijos paskirtis ir apimtis (ar orientacija į pokytį / pažangą ekonominėje, socialinėje ir aplinkos srityse yra

172. Tönurist, P., & Hanson, A. (2020). Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/cce14d80-en.pdf?expires=1638344089&id=id&accname=guest&checksum=966DA0483D317E892F5936EEAF8BD625>

Tyrimo klausimas	Atsakymas ir apibendrinimas	Rekomendacijos
	<p>nepavyko gauti patikimos informacijos, ar šalis turi vieningą didžiąją strategiją, jos valdysenos procesai nukreipti į ateitį, į strateginio planavimo sistemą stipriai integruotos / institucionalizuotos ateities įžvalgos – jau tradiciškai rengiami Vyriausybės pranešimai apie ateitį (pastaraisiais metais nuo konkrečių pereinantys prie horizontalių klausimų), formuojantys į ateitį orientuoto mąstymo politinę kultūrą</p> <p>Lietuvoje strateginio planavimo sistema numato bent tris strateginio lygmens planavimo dokumentus, kurie tarpusavyje turi derėti (Valstybės pažangos strategiją, Nacionalinio saugumo strategiją, Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano koncepciją, taip pat nacionalines darbotvarkes), tačiau nėra iki galo aiškus jų tarpusavio santykis – sąsajos ir pavaldumai.</p>	<p>pakankama, ar reikalinga įtraukti ir kitus aspektus, kur siektina pažanga, pvz., valdysenoje, įvertinti geopolitiniai aspektai ir kt.)?</p> <p>2) koks turėtų būti naujosios Valstybės pažangos strategijos santykis su kitais strateginiais dokumentais (Nacionaline saugumo strategija, Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano koncepcija), kaip tarpusavyje dera jų tikslai?</p>
<p>Kokia yra valstybės ilgalaikės strategijos paskirtis – į kokį pagrindinį tikslą ji orientuota? Ką apima jos turinys?</p>	<p>Pačia bendriausia prasme strategija nusako tikslą ir priemones tam pasiekti. Teorinėje literatūroje valstybės didžiajai strategijai keliamas tikslas – tautos saugumo, taikos ir klestėjimo užtikrinimas, visos kitos strategijos / politikos yra tam subordinuotos. Darnaus vystymosi tikslai pastaruoju metu tapo integruoti į ilgalaikės valstybių raidos procesus, tačiau pasaulio politikoje stebint geopolitikos tendencijas tampa akivaizdu, kad saugumo / išorės aplinkos aspektai vėl tampa aktualūs.</p> <p>Praktiniame lygmenyje apsibrėžiant ilgalaikių strategijų tikslus ir turinį tarp šalių išryškėja prieigos (takoskyra tarp pragmatiško / veiksmų plano (angl. <i>roadmaps</i>) stiliaus ir „vizijinio“ stiliaus dokumentų) ir apsibrėžimo įvairovė: Singapūro darbotvarkė yra orientuota į pokyčio sritis, ne į tęstines veiklas, JK – į siektinus tikslus atskirose srityse, JAE – į plačias valstybės veiklos sritis, Estijos – į penkis ilgalaikius vertybėmis grįstus tikslus, suformuluotus pagal skirtingas valstybės raidai aktualias sritis (žmonės, visuomenė, ekonomika, gyvenamoji aplinka ir valdysena). Airija – į viziją, regionų vystymą ir ilgalaikę infrastruktūros plėtrą.</p> <p>Lietuvos atveju, net ir su naujuoju Strateginio valdymo įstatymu lieka iki galo neišspręstas strategijų „hierarchijos“ klausimas; turinio atžvilgiu naujoji valstybės pažangos strategija yra apibrėžiama kaip siauresnės apimties dokumentas, nei teorijoje naudojama „didžiosios“ strategijos sąvoka, kuris turėtų numatyti pažangą socialinėje, ekonominėje ir aplinkos srityse, kas iš esmės labiau atitinka darnaus vystymosi paradigmą.</p>	<p>3) (papildomas klausimas): kiek „vizijinis“ ar pragmatinis, į įgyvendinimą ir konkrečius rezultatus orientuotas dokumentas „Lietuva 2050“ turėtų būti (rekomendacija dėl įgyvendinimo – iki 2022 kovo 31d.)?</p>

Tyrimo klausimas	Atsakymas ir apibendrinimas	Rekomendacijos
<p>Koks buvo rengimo procesas – proceso dalyviai ir taikyti metodai?</p>	<p>Nagrinėtų šalių atvejais, valstybių ilgalaikes strategijas rengė įgaliotos Vyriausybės institucijos, plačiai konsultuodamosi su suinteresuotomis šalimis, piliečiais. Apskritai pastebėtina, kad nors analizuotos valstybės daugeliu atžvilgių yra skirtingos, išryškėja kolektyvinio žinojimo, įtraukimo, dalyvaujamojo pobūdžio tendencijos tokio tipo dokumentų rengime. Tiesa, įtraukimo laipsnis ir spektras (tik valstybės tarnautojų ar ir platesnės visuomenės, piliečių įtraukimas) skiriasi tarp šalių: JAE ir Singapūro strategijų rengimas – labiau valstybės lyderių, politikų ir valstybės tarnautojų prerogatyva, tačiau netgi Singapūre pastebimas aktyvesnio platesnės visuomenės įtraukimo svarstymas. O Europos valstybėse išbandomi tokie novatoriški platesnės visuomenės įtraukimo būdai, kaip piliečių dirbtuvės, dialogai, asamblėjos. Pažymėtina, kad strategijų rengimas – sudėtingas, kartotinis procesas, kuriam taip pat būdingas adaptyvumas. Tai padeda užtikrinti dokumentų legitimumą, aktualumą, veiksmingumą.</p> <p>Tradiciniai strateginio planavimo metodai, prognozavimas labiau taikomi trumpesnio ir vidutinio laikotarpio strategijoms, tuo tarpu ilgesnio laikotarpio strategijoms, kur būdingas didesnis neapibrėžtumas pasitelkiami ir ateities įžvalgų metodai. Pastarieji nepakeičia tradicinio strategijų / politikos formavimo modelio, tačiau jį praplečia ilgesnio horizonto matymo perspektyva. Be to, šalia racionalaus pasirinkimo / strateginio planavimo bruožų, praktikoje stebimi ir kiti elementai / formavimo bruožai, kai strategija tarsi „susiformuoja“ / iškyla atitinkamai struktūruoto proceso metu.</p> <p>Nors konkrečios taikomos strategijos rengimo praktikos priklauso nuo valstybės geopolitinės padėties, valdymo sistemos ir vyraujančios politinės kultūros šalyje, kitų veiksmų, iš analizuotų užsienio valstybių praktikos matyti, kad ateities įžvalgos, scenarijų konstravimas, ekonominis modeliavimas, visuomenės įtraukimas į šalies ilgalaikės strategijos rengimą tapo integralia strateginio planavimo procesų dalimi.</p> <p>Tokių šalių, turinčių ilgametę į ateitį orientuoto strateginio mąstymo ir planavimo patirtį, kaip Singapūras, pavyzdys rodo, kad strategijos turi būti nuolat peržiūrimos ir adaptuojamos</p>	<p>Vyriausybės kanceliarijai – „Lietuva 2050“ rengimo metu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Atliekant aplinkos analizę (2022 m. I ketv.) pasitelkti ateities įžvalgas kaip vieną iš analizės metodų, kuris ilgainiui turėtų tapti integralia politikos formavimo / strateginio planavimo proceso dalimi 2) Teisės aktuose numatyti reguliarios Valstybės pažangos strategijos peržiūros ir adaptavimo mechanizmą 3) Patikslinti / detalizuoti scenarijų naudojimą strategijos rengimui <p>Atitinkamomis nuostatomis iki 2022 m. gruodžio 31 d. papildyti strateginio valdymo metodiką¹⁷³.</p>

173. Šio tyrimo atlikimo metu (pabaiga - 2021 m. lapkritis) Seimui yra pateiktos Strateginio valdymo įstatymo pataisos. Viena iš jų – kad vienas iš strateginio valdymo principų turėtų būti ateities vertinimas, kuriuo vadovaujantis, „rengiant planavimo dokumentus sistemiskai ir kompleksiskai bus nagrinėjamos ir vertinamos įvairios ateities alternatyvos, jų galima įtaka Lietuvai Europos ir pasaulio pokyčių kontekste“. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. (2021-10-20). Vyriausybė toliau plėtoja strateginio valdymo reformą. <https://lr.lt/lt/naujienos/vyriausybe-toliau-pletoja-strateginio-valdymo-reforma>

Tyrimo klausimas	Atsakymas ir apibendrinimas	Rekomendacijos
	<p>prie kintančios aplinkos atsižvelgiant į pasiekiamus rezultatus (vertinimai ir stebėseną) ir kylančius naujus iššūkius. Panašūs elementai („naujausi prognozavimo metodai“; diskusijos su suinteresuotomis šalimis) įtvirtinti ir Lietuvos naujojo Strateginio valdymo metodikoje. Taip pat nustatytas strategijų įgyvendinimo mechanizmas.</p>	
<p>Kaip užtikrinamas strategijos įgyvendinimas?</p>	<p>Literatūroje pabrėžiama, kad jau strategijos rengimo laiku reikia galvoti apie jos įgyvendinimą. Tam svarbios ne tik skirtingų dokumentų tarpusavio sąsajos, bet ir sąsajos su biudžetu. Paminėtinas Estijos, kaip gerosios praktikos, pavyzdys, kur strategijos įgyvendinimui įdiegtas aiškus mechanizmas (žr. 11 pav.), kuris tiesiogiai susieja strategiją su biudžetu (tiek nacionalinio, tiek ES), planavimo procesu, parlamento priežiūra, ministerijų plėtros programomis ir rodiklių sistema; numatyta reguliari strategijos peržiūra. Taip pat, 2021 m. balandį priimtas strategijos įgyvendinimo planas bus atnaujinamas kasmet, o prieš parlamentui svarstant biudžetą, Vyriausybė jam pateikia strategijos veiksmų plano įgyvendinimo apžvalgą. Pačioje strategijoje akcentuojama, kad sėkmingam jos įgyvendinimui reikalingas visų suinteresuotų šalių ir visuomenės indėlis – vietos valdžios, NVO, privataus sektoriaus, visuomenės. Dalyvaujamas strategijos požiūris vystomas ir toliau – ieškoma būdų, kaip labiau įtraukti visuomenę į strategijos įgyvendinimą. Kad tokio lygmens strateginių dokumentų rengimas reikalauja plataus rato suinteresuotų šalių įtraukimo ir yra kartotinis procesas byloja ir Airijos patirtis – nors tai gali apsunkinti sutarimą dėl vieningo požiūrio rengiant strategiją, tačiau yra svarbi sąlyga strategijos legitimumui ir įgyvendinimui. Visos analizuotos šalys numato strategijų įgyvendinimo ir priežiūros instrumentus ir procesus, mato strategijos susiejimo su biudžetu, reguliarios jos peržiūros svarbą. Singapūras vėlgi žingsniu priekyje / sektinas pavyzdys – <i>small loops</i> proceso dėka, strateginių klausimų apsvaistymas yra tapęs reguliaria veikla, o ne vienkartinio bandymo visa-apimančios didžiosios strategijos kontekste.</p> <p>EBPO ekspertai irgi pabrėžia, kad strateginio planavimo dokumentai turi būti susieti su biudžetu¹⁷⁴, o taip pat svarbu yra apibrėžti ribotą skaičių tikslų, siekiant sukcentruoti ir</p>	<p>Vyriausybės kanceliarijai kartu su strategijos rengėjais iki 2023 kovo 10 d.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) atkreipti dėmesį, kad „Lietuva 2050“ būtų sukcentruota į ribotą skaičių tikslų / siekių <p>Vyriausybės kanceliarijai iki 2023 m. birželio 30 d.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) atsižvelgiant į naujos valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ turinį ir tvirtinimo Lietuvos Respublikos Seime rezultatus, teikti siūlymą Lietuvos Respublikos Vyriausybei dėl esamo Nacionalinės pažangos plano peržiūros arba naujo NPP rengimo 2) inicijuoti grįžtamąjį ryšį iš institucijų dėl strateginio planavimo sistemos tobulinimo / administracinio supaprastinimo

174. OECD. (2015). Recommendation of the Council on Budgetary Governance. <https://www.oecd.org/gov/budgeting/Recommendation-of-the-Council-on-Budgetary-Governance.pdf>

Tyrimo klausimas	Atsakymas ir apibendrinimas	Rekomendacijos
	mobilizuoti išteklius jų pasiekimui ¹⁷⁵ . Galvojant apie tikėtiną dabartinio Nacionalinio pažangos plano peržiūros poreikį, patvirtinus naująją Valstybės pažangos strategiją, siektina dar labiau sumažinti strateginių tikslų, stebėsenos rodiklių skaičių.	

175. OECD .(2021). Mobilising Evidence at the Centre of Government in Lithuania: Strengthening Decision Making and Policy Evaluation for Long-term Development. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. Paris.
https://www.oecd-ilibrary.org/governance/mobilising-evidence-at-the-centre-of-government-in-lithuania_323e3500-en

Literatūros sąrašas

- Aldea, A., Iacob, M. E., van Hillegersberg, J., Quartel, D., & Franken, H. (2018). Strategy on a Page: An ArchiMate-based tool for visualizing and designing strategy. *Intelligent systems in accounting, finance and management*, 25(2), 86-102. https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/33002698/Aldea_et_al_2018_Intelligent_Systems_in_Accounting_2C_Finance_and_Management.pdf
- Alfaham, T. & Salman, N. (2018). *Mohammed bin Rashid opens 'Area 2071'*. WAM. <http://wam.ae/en/details/1395302689293>
- Atviras Seimas. (2021-01-22). 2021-01-22 Ateities komiteto posėdis [Vaizdo įrašas]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=iFpv6_Qi6X0
- Balzacq, T., & Krebs, R. R. (Eds.). (2021). *The Oxford Handbook of Grand Strategy*. Oxford University Press.
- Bartosiak, J., Budzisz, M., Świdziński, A. & Winnerstig, M. (2021-02-17). *Sweden's grand strategy* [Vaizdo įrašas]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=8anTgHtHPiU&ab_channel=Strategy%26Future
- Bashir., H. (2019). *Mohammed bin Rashid and Mohammed bin Zayed to chair third UAE Government Annual Meetings*. WAM. <https://www.wam.ae/en/details/1395302805478>
- Baubinaitė, K. (2014). *Valstybės plėtros strategijos formavimosi globalizacijos sąlygomis*. (Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas). <https://repository.mruni.eu/handle/007/15928>
- Berg, A., Lähteenoja, S., Ylönen, M., Korhonen-Kurki, K., Linko, T., Lonkila, K. M., Lyytimäki, J., Salmivaara, A., Salo, H., Schönach, P., & Suutarinen, I. (2019). PATH2030 – An Evaluation of Finland's Sustainable Development Policy. <https://demoshelsinki.fi/julkaisut/path2030-an-evaluation-of-finlands-sustainable-development-policy/>.
- Berg, A., Lähteenoja, S., Korhonen-Kurki, K. (2019). *Policy Brief - Sustainable development requires integration of the 2030 Agenda into policy-making*. <https://gpffe.org/wp-content/uploads/2019/07/Path2030-Finland-evaluation-Policy-Brief.pdf>
- Brian, H. (1996). *The transformation of British politics, 1860–1995*. Oxford University Press. <https://archive.org/details/transformationof0000harr/page/286/mode/2up>
- British Ecological Society. (2017). *Policy Guide – An introduction to policy in the UK*. <https://www.britishecologicalsociety.org/wp-content/uploads/2017/05/An-introduction-to-policy-making-in-the-UK.pdf>
- Cabinet Office & Government Office for Science. (2018). *Futures toolkit for policy-makers and analysts*. <https://www.gov.uk/government/publications/futures-toolkit-for-policy-makers-and-analysts>
- Cabinet Office. (2021). *Policy paper overview: Global Britain in a Competitive Age: the Integrated Review of Security, Defence, Development and Foreign Policy*. <https://www.gov.uk/government/publications/global-britain-in-a-competitive-age-the-integrated-review-of-security-defence-development-and-foreign-policy>
- CBI. (2021). *Seize the Moment: an economic strategy to transform the UK economy*. <https://www.cbi.org.uk/articles/seize-the-moment-an-economic-strategy-to-transform-the-uk-economy/>
- CBI. (2021). *Why the UK needs its first ever economic strategy*. <https://www.cbi.org.uk/articles/why-the-uk-needs-its-first-ever-economic-strategy/>

- Centre for Strategic Futures. (2019). *Foresight for Governance in Singapore*. <https://dpmc.govt.nz/sites/default/files/2019-05/CSF%20Sharing%20May%202019.pdf>
- Centre for Strategic Futures. (2021). *Who We Are*. <https://www.csf.gov.sg/who-we-are/>
- CPVA. (2021). *Strateginio valdymo pertvarka*. PPP Lietuva. <https://ppplietuva.lt/lt/valstybes-strateginiu-tikslu-ir-finansu-valdymo-tobulinimas/strateginis-planavimas-ir-stebesena/strateginio-valdymo-pertvarka>
- Department for Business, Energy & Industrial Strategy. (2021). *Policy paper - Industrial decarbonisation strategy*. <https://www.gov.uk/government/publications/industrial-decarbonisation-strategy>
- Department of Enterprise, Trade and Employment. (2021). Government launches the renewed National Development Plan 2021-2030. <https://enterprise.gov.ie/en/News-And-Events/Department-News/2021/October/04102021.html>
- Department of Housing, Planning, Community and Local Government. (2017). *Shaping Ireland towards 2040 – Short Summary*. <https://npf.ie/wp-content/uploads/2017/02/Shaping-Ireland-towards-2040.pdf>
- Department of Public Expenditure and Reform. (2018). *Policy information – National Development Plan 2018 – 2027*. <https://www.gov.ie/en/policy-information/07e507-national-development-plan-2018-2027/>
- Department of Public Expenditure and Reform. (2018). *Publication – Investment Projects and Programmes Tracker*. <https://www.gov.ie/en/publication/6db7c4-investment-projects-and-programmes-tracker/>
- Department of Public Expenditure and Reform. (2020). *Consultation – Review to Renew – the public consultation of the Review of the National Development Plan*. <https://www.gov.ie/en/consultation/d3f3a-review-to-renew-the-public-consultation-of-the-review-of-the-national-development-plan/>
- Department of Public Expenditure and Reform. (2020). *Press release – Minister McGrath publishes Project Ireland 2040 Updates*. <https://www.gov.ie/en/press-release/3b13c-minister-mcgrath-publishes-project-ireland-2040-updates/>
- Department of Public Expenditure and Reform. (2020). *Publication – Project Ireland 2040: Annual Report 2019*. <https://www.gov.ie/en/publication/71afc-project-ireland-2040-annual-report-2019/>
- Édes, B. (2021). *Spain's new Foresight Office Completes its First Big Assignment: a Strategy for Remaking the Country by 2050*. Bigtrendsguy. <https://bigtrendsguy.medium.com/spains-new-foresight-office-completes-its-first-output-a-strategy-for-remaking-the-country-by-956e4665459>
- Ehrhardt, A. & Ryan, M. (2020). *Grand Strategy is no silver bullet, but it is indispensable*. War on the rocks. <https://warontherocks.com/2020/05/grand-strategy-is-no-silver-bullet-but-it-is-indispensable/>
- European Commission. (s. a.). *Strategic foresight*. An official website of the European Union. https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight_en
- European Environment Agency. (2020). *Briefing – Finland country profile – SDGs and the environment*. <https://www.eea.europa.eu/themes/sustainability-transitions/sustainable-development-goals-and-the/country-profiles/finland-country-profile-sdgs-and>
- European Policy Centre .(2021-06-08). *Spain 2050: Mainstreaming foresight at national and European level* [Vaizdo įrašas]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=xs_pANzGVXA&ab_channel=EuropeanPolicyCentre
- Europos Komisija. (2020). *Komisijos komunikatas Europos Parlamentui ir Tarybai. 2020 m. strateginio prognozavimo ataskaita. Strateginis prognozavimas – kelias į didesnį Europos atsparumą*. COM(2020) 493 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?qid=1601279942481&uri=CELEX%3A52020DC0493>
- Europos Komisija. (s. a.). *Strateginis prognozavimas*. Oficiali Europos Sąjungos interneto svetainė. https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight_lt

- Eurostat. (2021). *Eurostat Data Browser – Population on 1 January by age, sex and type of projection (PROJ_19NP)*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/proj_19np/default/table?lang=en
- Finish Government. (2018). Government Report on the Future, Part 2 SOLUTIONS TO THE TRANSFORMATION OF WORK. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161114/VN_33_18_Government_Report_on_the_Future_Part_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Government of Ireland. (2018). Project Ireland 2040 – Building Ireland’s Future. <https://assets.gov.ie/7335/7692660a70b143cd92b1c65ee892b05c.pdf>
- Government of Ireland. (s. a.). *Project Ireland 2040 – National Planning Framework*. <https://npf.ie/project-ireland-2040-national-planning-framework/>
- Government of Dubai. (s. a.). *Mohammed bin Rashid launches UAE Centennial 2071 Plan*. <https://sheikhmohammed.ae/en-us/news/details?nid=24731&cid=>
- Government of Estonia. (2018). National Reform Programme ESTONIA 2020. <https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2019-european-semester-national-reform-programme-estonia-en.pdf>
- Government of Estonia. (2020). *The Government approved the national long-term development strategy “Estonia 2035”*. <https://www.valitsus.ee/en/news/government-approved-national-long-term-development-strategy-estonia-2035>
- Government of Estonia. (2021). *Development needs*. <https://valitsus.ee/en/estonia-2035-development-strategy/strategy/development-needs>
- Government of Estonia. (2021). *Implementation of the strategy*. <https://valitsus.ee/en/estonia-2035-development-strategy/strategy/development-needs>
- Government of Estonia. (2021). *Strategic goals*. <https://valitsus.ee/en/estonia-2035-development-strategy/strategy/strategic-goals>
- Government of Ireland. (2018). Project Ireland 2040 – National Planning Framework. <https://npf.ie/wp-content/uploads/Project-Ireland-2040-NPF.pdf>
- Government of Ireland. (2018). *Project Ireland 2040*. <https://www.gov.ie/en/campaigns/09022006-project-ireland-2040/>
- Government of Ireland. (s. a.). *Pre-Draft Consultation*. <https://npf.ie/pre-draft-consultation/>
- Government of Ireland. (s. a.). Project Ireland 2040 – National Development Plan 2018–2027 <https://www.gov.ie/pdf/?file=https://assets.gov.ie/37937/12baa8fe0dcb43a78122fb316dc51277.pdf#page=null>
- Gulf News. (2021). *Mohammad launches UAE Centennial Plan 2071 to make UAE best in the world*. <https://gulfnews.com/uae/government/mohammad-launches-uae-centennial-plan-2071-to-make-uae-best-in-the-world-1.1998695>
- Hazem & Majok. (2017). *VP, Mohamed bin Zayed unveils “Mars 2117 Project”*. <http://wam.ae/en/details/1395302597763>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. 12th edition, Boston: Cengage Learning.
- Hjelt, M. (2014). Case study – Finland 2030 Government Report on Future. https://www.visionary.lt/wp-content/uploads/2019/05/A5_2014-10-10-case-study-Finland-2030-Mari-Hjelt.pdf
- HM Treasury (2020). *Policy paper – National Infrastructure Strategy*. <https://www.gov.uk/government/publications/national-infrastructure-strategy>

- HM Treasury. (2020). *Policy paper - Spending Review 2020 documents*. <https://www.gov.uk/government/publications/spending-review-2020-documents>
- HM Treasury. (2021). *Policy paper – Build Back Better: our plan for growth*. <https://www.gov.uk/government/publications/build-back-better-our-plan-for-growth>
- House of Commons Public Administration Select Committee. (2007). *Governing the Future, Second Report of Session 2006–07. Volume 1 Report, together with formal minutes*. <https://publications.parliament.uk/pa/cm200607/cmselect/cmpubadm/123/123i.pdf>
- House of Commons Public Administration Select Committee. (2010). *Who does UK National Strategy, First Report of Session 2010–11. Report, together with formal minutes, oral and written evidence*. <https://publications.parliament.uk/pa/cm201011/cmselect/cmpubadm/435/435.pdf>
- House of Commons Public Administration Select Committee. (2012). *Strategic thinking in Government: without National Strategy, can viable Government strategy emerge?, Twenty Fourth Report of Session 2010–12. Volume 1 Report, together with formal minutes, oral and written evidence*. <https://publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmpubadm/1625/1625.pdf>
- House of Commons Public Administration Select Committee. (2015). *Leadership for the long term: Whitehall's capacity to address future challenges, Third Report of Session 2014–15. Report, together with formal minutes relating to the report*. <https://publications.parliament.uk/pa/cm201415/cmselect/cmpubadm/669/669.pdf>
- Yarger, H. R. (2006). *Strategic theory for the 21st century: the little book on big strategy*. DIANE Publishing. <https://ssi.armywarcollege.edu/2006/pubs/strategic-theory-for-the-21st-century-the-little-book-on-big-strategy/>
- International Monetary Fund. (2017). *Ireland: Technical Assistance Report – Public Investment Management Assessment*. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2017/11/10/Ireland-Technical-Assistance-Report-Public-Investment-Management-Assessment-45383>
- Iversen, J. S. (2005). *Futures Thinking Methodologies – Options Relevant for „Schooling for Tomorrow“*. OECD, Paris. <https://www.oecd.org/education/cei/35393902.pdf>
- Johns, J. (2018). *Regaining public trust: co-creating a shared future*. Global Government Forum. <https://www.globalgovernmentforum.com/regaining-public-trust-co-creating-a-shared-future/>
- King's College London. (s. a.). *Centre for Grand Strategy*. <https://www.kcl.ac.uk/research/kcl-centre-for-grand-strategy>
- Lepik, E. (2020). *Integrating the Sustainable Development Goals into National Strategies: The Strategy „Estonia 2035“*. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/29252VNR_lab_integrating_SDGs_into_national_strategies_Estonia_2035.pdf
- Lietuvos Respublikos Seimas. (1996). *Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas, 1996-12-19, Nr. VIII-49*. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.34169/asr>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2002). *Nutarimas dėl Nacionalinio saugumo strategijos patvirtinimo, 2002-05-28, Nr. IX-907*. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.167925/asr>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2012). *Nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos "Lietuvos pažangos strategija" Lietuva 2030" patvirtinimo, 2012-05-15, Nr. XI-2015*. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
- Lindblom, A. (2016). *Finland's strategies and plans for the implementation of the 2030 Agenda*. https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/annika_lindblom_national_commission_on_sustainable_development_finland_-_finlands_strategies_and_plan.pdf

- Ministerio de la Presidencia. (2021). Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia del Gobierno de España. (coord.). España 2050: Fundamentos y propuestas para una Estrategia Nacional de Largo Plazo. Madrid. https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/200521-Estrategia_Espana_2050.pdf
- Ministry of Cabinet Affairs. (2019). *Shaping the Future*. <https://www.moca.gov.ae/en/area-of-focus/future-foresight>
- Ministry of Cabinet Affairs. (2019). *The Ministry of Cabinet Affairs*. <https://www.moca.gov.ae/en/about/about-moca>
- Ministry of Cabinet Affairs. (2021). *Mohammed Bin Rashid Launhes Five-Decade Government Plan 'UAE Centennial 2071'*. <https://uaecabinet.ae/en/details/news/mohammed-bin-rashid-launches-five-decade-government-plan-uae-centennial-2071>
- Ministry of Defence UK. (2018). *Global Strategic Trends—The Future Starts Today*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/771309/Global_Strategic_Trends_-_The_Future_Starts_Today.pdf
- Ministry of Finance of the Republic of Estonia. (2019). *Reform plan under the aegis of the 'Estonia 2035' strategy to be completed in November*. <https://www.rahandusministeerium.ee/en/news/reform-plan-under-aegis-estonia-2035-strategy-be-completed-november>
- National Commission on Sustainable Development. (2020). *Press release – Government submits sustainable development report to Parliament*. <https://valtioneuvosto.fi/en/-/10616/government-submits-sustainable-development-report-to-parliament>
- OECD OPSI. (s. a.). *Anticipatory Innovation Governance*. OECD-OPSI.org. <https://oecd-opsi.org/projects/anticipatory/>
- OECD. (2015). *Recommendation of the Council on Budgetary Governance*. <https://www.oecd.org/gov/budgeting/Recommendation-of-the-Council-on-Budgetary-Governance.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. (2020). *OECD Government Foresight Community Annual Meeting Report - Strategic foresight for future-ready public policy*. <https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/OECD%20GFC%20Annual%20Meeting%20Report%202020.pdf>
- OECD. (2021). *Mobilising Evidence at the Centre of Government in Lithuania: Strengthening Decision Making and Policy Evaluation for Long-term Development*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. Paris. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/mobilising-evidence-at-the-centre-of-government-in-lithuania_323e3500-en
- OECD. (s. a.). *OECD and the Sustainable Development Goals: Delivering on universal goals and targets*. OECD.org. <https://www.oecd.org/dac/sustainable-development-goals.htm>
- OECD. (s. a.). *Policy Coherence for Sustainable Development Country Profiles Finland*. <https://www.oecd.org/governance/pcsd/Country%20Profile%20Finland.pdf>
- OECD. (s. a.). *Principles of Budgetary Governance*. OECD.org. <https://www.oecd.org/gov/budgeting/principles-budgetary-governance.htm>
- Office of the Planning Regulator. (2021). *Introducing the Planning System*. <https://www.opr.ie/wp-content/uploads/2021/01/Planning-Leaflet-1-Introducing-the-Planning-System.pdf>
- Oksanen, K. (2017). *Government Report on the Future, Part 1 A Shared understanding of the transformation of work*.

- https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80120/13c_17_tulevaisuusselonteko_osa1_EN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Partington, R. (2021). *Boris Johnson's 'levelling up' plans unlikely to succeed, says watchdog.* <https://www.theguardian.com/business/2021/mar/23/boris-johnson-levelling-up-industrial-strategy-council>
- PMO Finland. (2020). Government Report on the Implementation of the 2030 Agenda - Towards a carbon-neutral welfare society. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162575/VNK_2020_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- PMO Finland. (2020). Voluntary National Review 2020 FINLAND - Report on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26261VNR_Report_Finland_2020.pdf
- PMO Public Service Division. (2011). Conversations for the Future. <https://www.csf.gov.sg/files/media-centre/publications/conversations-for-the-future.pdf>
- PMO Strategy Group. (2021). *Welcome to Strategy Group.* <https://www.strategygroup.gov.sg/>
- PMO UK. (2020). *Press release - PM outlines his Ten Point Plan for a Green Industrial Revolution for 250,000 jobs.* <https://www.gov.uk/government/news/pm-outlines-his-ten-point-plan-for-a-green-industrial-revolution-for-250000-jobs>
- Pratley, N. (2021). *Why did UK government abolish its own Industrial Strategy Council?* The Guardian. <https://www.theguardian.com/business/nils-pratley-on-finance/2021/mar/23/why-the-uk-government-really-abolished-its-own-industrial-strategy-council>
- Prime Minister's Strategy Unit. (2004). *Strategy Survival Guide. Cabinet Office, Admiralty Arch, The Mall, London SW1A 2WH.* <https://olev.de/s/strat/Strategy%20Survival%20Guide.pdf>
- Rutter, J., & Harris, J. (2014). *The Special Ones: How to make central government units work. Institute for Government, London.* <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/CENTRAL%20UNITS%20FINANCIAL.pdf>
- Sharpe, B., A. Hodgson, G. Leicester, A. Lyon, and I. Fazey. (2016). Three horizons: a pathways practice for transformation. *Ecology and Society* 21(2):47. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-08388-210247>
- Statistics Estonia. (s. a.). *Tree of Truth.* <https://tamm.stat.ee/kategooriad/eesti-areng>
- STRATA. (2021a). Tarpinis valstybės pažangos strategijos "Lietuva 2030" vertinimas ir esamos situacijos analizė. Vyriausybės strateginės analizės centras.
- Tapanainen-Thiess, J. (2021-11-18). *How to use future scenarios for policy-making in an era of profound transitions.* Pristatymas konferencijoje: 2021 ESPAS Annual Conference „Shaping Europe's future: Global trends and strategic choices“, Day 1 - Building EU resilience and autonomy in a fast changing world [virtuali].
- The Finnish National Commission on Sustainable Development. (2016). *The Finland we want by 2050 – Society's Commitment to Sustainable Development.* <https://bit.ly/2Ze4YC2>
- The Industrial Strategy Council. (2021). *Annual Report.* <https://industrialstrategyCouncil.org/sites/default/files/attachments/ISC%20Annual%20Report%202021.pdf>
- The Strategy Unit. (2010). *About Strategy Unit.* The National Archives. <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20100304105607/http://www.cabinetoffice.gov.uk/strategy/about.aspx>

- Tönurist, P., & Hanson, A. (2020). Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/anticipatory-innovation-governance_cce14d80-en;jsessionid=FPiBoAVLvDhb3dydA0Ma77J.ip-10-240-5-168
- Tuber and Strategy Group. (2020). *Singapore Agenda – Part Of One Game Plan To Build Our Future*. <https://www.psd.gov.sg/challenge/ideas/deep-dive/singapore-agenda-part-of-one-game-plan-to-build-our-future>
- UAE Government. (2021). *Future Foresight Strategy*. <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/future-foresight>
- UAE Government. (2021). *Youth*. <https://u.ae/en/about-the-uae/the-uae-government/government-of-future/youth>
- UAE Government. (2021). *National Advanced Sciences Agenda 2031*. <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/national-advanced-sciences-agenda-2031>
- UAE Government. (2021). *The Principles of the 50*. <https://u.ae/en/about-the-uae/initiatives-of-the-next-50/the-principles-of-the-50>
- UAE Government. (2021). *The UAE Government annual meetings*. <https://u.ae/en/about-the-uae/the-uae-government/the-uae-annual-meetings>
- UAE Government. (2021). *UAE Centennial 2071*. <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/uae-centennial-2071>
- UAE Government. (2021). *UAE Energy Strategy 2050*. <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/uae-energy-strategy-2050>
- UAE Government. (s. a.). *Federal government's strategies and plans*. <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans>
- United Nations. (s. a.). *The 17 goals*. <https://sdgs.un.org/goals>
- Urbelis, V. (2005). *Lietuvos vieta JAV didžiojoje strategijoje*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: the art of strategic conversation*. John Wiley & Sons.
- Vapaavuori, J., Lindroos, P., & Hjelt, M. (2013). Government Report on the Future: well-being through sustainable growth. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79552/J2013_Government%20Report%20on%20the%20Future.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vyriausybės strateginės analizės centras. (2021). *Lietuva 2050. Pirminė megatendencijų analizė (versija 2.0) [tarpinė ataskaita]*.
- Visionary Analytics. (2014). *Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ įgyvendinimo rezultatų stebėsenos sistemos tobulinimo paslaugos – „Lietuva 2030“ įgyvendinimo mechanizmo analizė*. <https://www.visionary.lt/wp-content/uploads/2019/05/LT2030-igyvendinimo-mechanizmo-analize-2014-10-17.pdf>
- WEF. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Priedas: interviu sąrašas

1. Ispanijos Nacionalinis ateities įžvalgų ir strategijos biuras (angl. *National Office of Foresight and Strategy*) 2021-07-20
2. Estijos Vyriausybės kanceliarijos strateginis skyrius (angl. *Estonian Government Office Strategy Unit*) 2021-08-26
3. Singapūro Ministro Pirmininko biuro Strateginė grupė (angl. *PMO Strategy Group*) 2021-08-27
4. Airijos Valstybės reformų ir išlaidų departamentas (angl. *Department of Public Expenditure and Reform*) 2021-10-14



Kuriame pamatus pagrįstiems ir
įžvalgiems viešosios politikos sprendimams