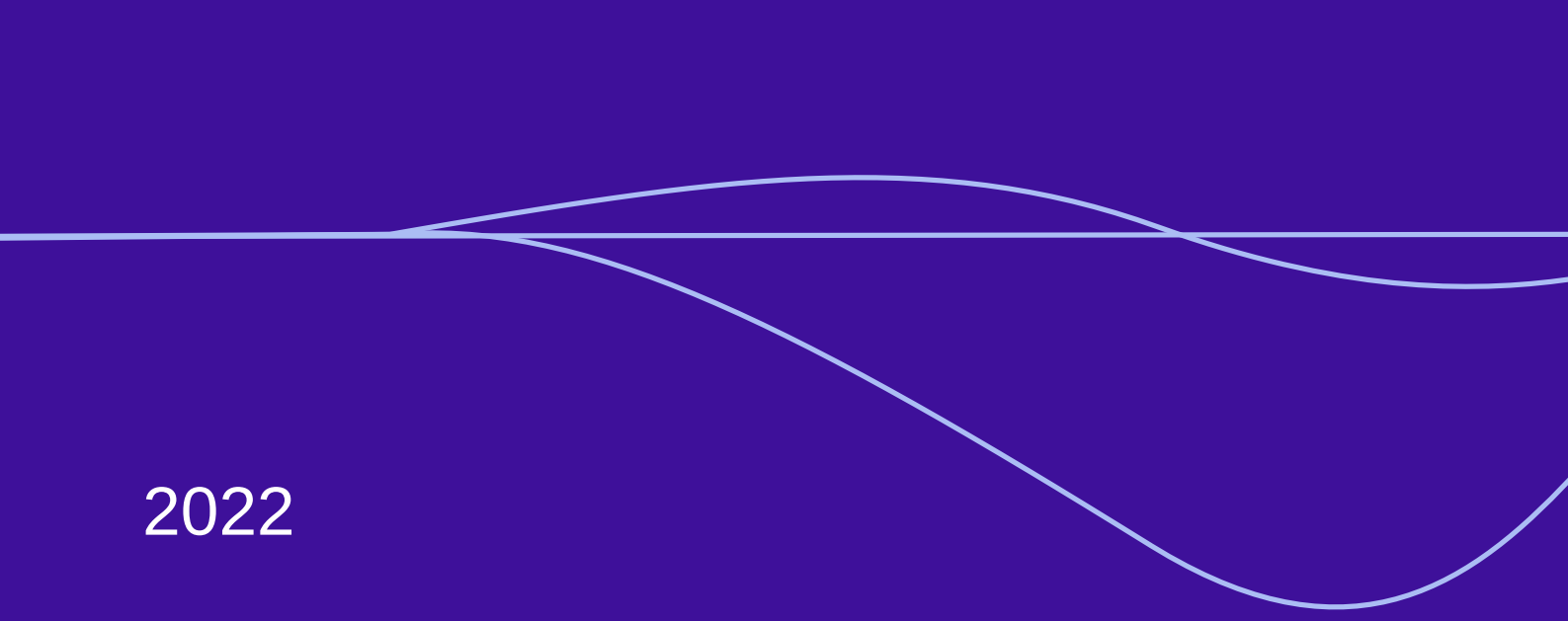




2022

Lietuvos Respublikos ateities
projektavimo iššūkiai. Kitų šalių ateities
kūrimo ekosistemų analizė ir pradiniai
siūlymai Lietuvai

Tyrimo ataskaitą parengė:

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



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

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

4.1.5. Grįžtamasis ryšys	38
5.Rekomendacijos Lietuvai	40
5.1. Politinės ir teisinės rekomendacijos	40
5.2. Rekomendacijos tolesniems tyrimams	43
Bibliografija	44
Priedas 1. Respondentai	46
Priedas 2. Airijos ateities įžvalgų patirtis	47
Priedas 3. Ateities įžvalgų gebėjimai ministerijose	49

Santrumpos ir paaiškinimai

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

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

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

EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

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

EK – Europos Komisija

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

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

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos

JK – Jungtinė Karalystė

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

NPP Nacionalinis pažangos planas

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

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

SITRA – Suomijos inovacijų fondas

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

STRATA – Vyriausybės strateginės analizės centras

Teagasc – Airijos Žemės ūkio ir maisto plėtros tarnyba

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

1. Įvadas

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

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

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

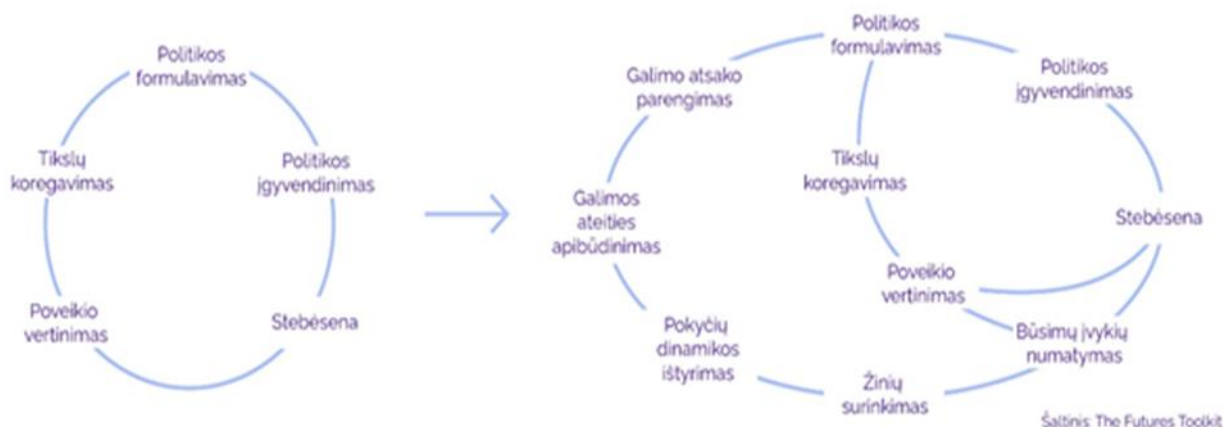
- bus atliekamos užduotys, susijusios su ateities klausimais, norint išnagrinėti, kaip įgyvendinti Komisijos politinių prioritetų siekius, analizuoti pagrindines tendencijas ir naujas problemas bei apibrėžti Europos Sąjungai ypač aktualias temas. Be kita ko, bus skelbiama metinė strateginių įžvalgų ataskaita.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

Viešosios politikos procesą įprasta yra atvaizduoti kaip tam tikrą ciklą, pradedant problemos identifikavimu, optimalios sprendimo alternatyvos paieška, politikos įgyvendinimu, stebėsena ir vertinimu. Jungtinės Karalystės Vyriausybės Mokslo Tarnybos tyrėjai teigia, kad ateities įžvalgos kiek

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

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

pav. 1 Viešosios politikos ciklo transformacija



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

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

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

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

Singapūras laikomas turintis labiausiai išvystytą ateities įžvalgų ekosistemą pasaulyje – jis srities „čempionas“, su aiškiomis įžvalgų struktūromis ir procesais, turinčiais poveikį. Tai lėmė šalies

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

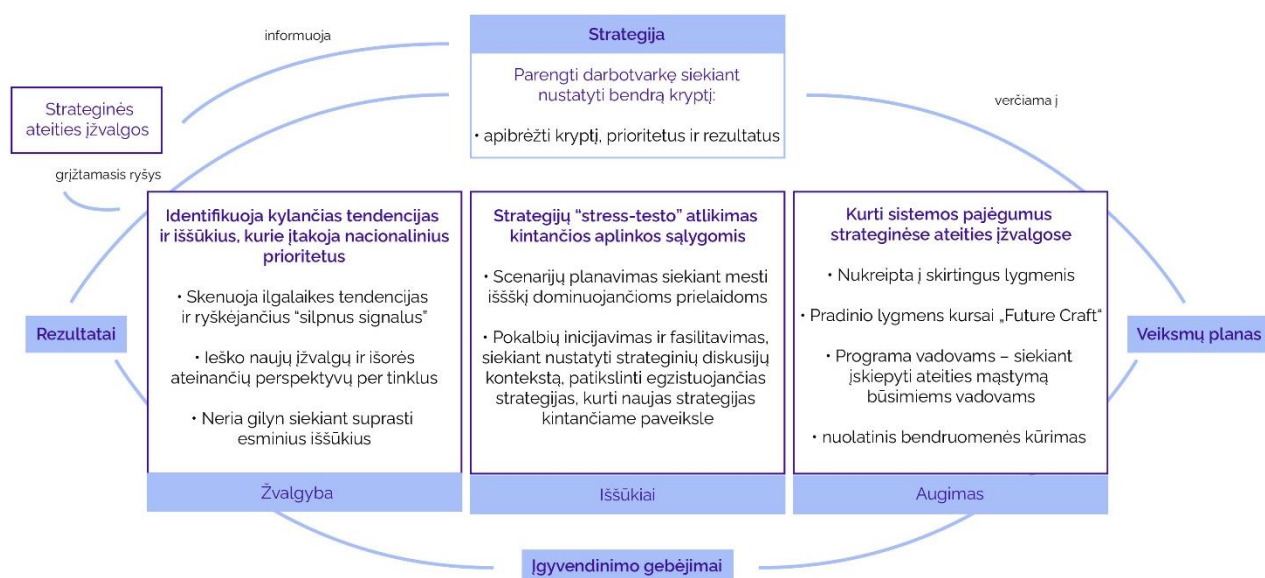
³ Strateginis prognozavimas <https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight_lt>.

nepriklausomybės istorija, jos geopolitinė padėtis. Ateities įžvalgų sistema pradėjo formuotis dar praeito amžiaus aštuntajame dešimtmetyje, kai Gynybos ministerija pradėjo naudoti scenarijų planavimą savo veikloje, nuo 1995 m. grėsmių vertinimo ir scenarijų planavimo pajėgumai perkelti į Vyriausybę. Nuo 2003 m. scenarijų planavimo tarnyba virto Strategine politikos biuru (angl. *Strategic Policy Office*), taip labiau apjungiant ateities įžvalgas ir strategiją. 2010 m. įsteigtas Strateginės ateities centras (angl. *Center for Strategic Future (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 partnerius⁴. Nuo 2015 m. jis veikia kaip Ministro Pirmininko tarnybos Strategijos padalinio dalis. Strateginės ateities centras savo viziją apibrėžia kaip: sukurti strategiškai lanksčią (angl. *agile*) valstybės tarnybą, pasirengusią valdyti sudėtingą ir greitai besikeičiančią aplinką. Centras koordinuoja ateities įžvalgų tinklą (angl. *Strategic Futures Network*).

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

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

pav. 2 Ateities įžvalgų indėlis į strateginio planavimo ciklą



Šaltinis: Parengta pagal Centre for Strategic Futures medžiagą

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

Pasaulio ekonomikos forumo duomenimis, Lietuvoje pastebima į ateitį orientuoto, ilgalaikio požiūrio valstybės politikoje stoka⁵. Neseniai įvykusi strateginio valdymo pertvarka EBPO ekspertų vertinama pozityviai, tačiau dar yra tobulintinų dalykų: Lietuvai siūloma dar labiau supaprastinti strateginio valdymo sistemą, sumažinti strateginių ir planavimo dokumentų skaičių, „identifikuoti nedidelį skaičių esminių stebėsenos rodiklių, atspindinčių „visa-apimančios vyriausybės“ požiūrį, reikšmingai sumažinant dabar

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

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

nustatytus⁶. Kartu, EBPO pažymi poreikį vyriausybėms vystyti numatymo gebėjimus (angl. *anticipatory capacity*)⁷.

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

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

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

⁷ Ibid.

2. Metodinis pagrindas

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

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

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

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

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

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

Žr. Sekantį poskyrį, kuriame detaliam aptariamas kiekvienas elementų.

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

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

2.1. EBPO penki ateities įžvalgų sistemos elementai

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

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

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

2.2. Paklausa

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

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

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

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

2.3. Pajėgumai

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

Siekdamos patenkinti paklausą, vyriausybės turi sugebėti pasitelkti intelektualius gebėjimus/ pajėgumus ir įgūdžius, reikalingus strateginio ateities įžvalgų mąstymo įgyvendinimui ir pritaikymui formuojant politiką. Tam reikalingi asmenys, išmanantys daugybinių ateičių ir jų vystymo teoriją bei gebantys taikyti ateities įžvalgų metodus, pavyzdžiui, horizonto skenavimą, scenarijų rengimą ir kt.. Ateities įžvalgų pajėgumams taip pat reikalingi atitinkami įgūdžiai, norint parengti ir fasilituoti strateginį dialogą, siekiant

naudoti ateities įžvalgas orientuojantis į priekį, kritiškai įvertinti prielaidas ir nustatyti implikacijas politikai¹⁰.

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

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

2.4. Institucijos

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

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

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

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

¹¹ OECD, 2019.

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

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

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

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

2.5. Integravimas

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

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

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

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

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

2.6. Grįžtamasis ryšys

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

Ateities įžvalgų sistemų kūrimas reikalauja grįžtamojo ryšio ir peržiūros, taip įgalinant tobulinimą ir reagavimą į naujas aplinkybes. Tinkamo vertinimo užtikrinimas yra svarbus siekiant pademonstruoti teigiamus gerai atliktų ateities įžvalgų poveikius geresnei politikai: identifikavus anksčiau nepastebėtas galimybes ar išvengus anksčiau nenumatytų kaštų ar krizių. Toks įvertinimas iš prigimties yra

¹³ Tokių kaip bendruomenės, tarpininkai, futuristų susitikimai.

sudėtingas, nes apima kontrafaktinių rezultatų reikšmės įvertinimą ir naujų idėjų šaltinio priskyrimą kompleksiskame sprendimų priėmimo procese. Grįžtamasis ryšis gali vykti tiek tarpinstituciniame lygmenyje, tiek remtis tarpusavio mokymusi, pavyzdžiui, dalyvaujant praktikų bendruomenėse, tokiose kaip EBPO vyriausybės ateities įžvalgų bendruomenė (angl. *OECD Government Foresight Community*).

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

3. Atvejo studijos

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

3.1. Suomija

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

3.1.1. Paklausa

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

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

Suomijos nacionalinių ateities įžvalgų bendradarbiavimo pavyzdys aiškiai matomas tokį bendradarbiavimą prioretizuojant Ministro Pirmininko Tarnyboje, Suomijos parlamento Ateities komitetui naudojant Vyriausybės ateities įžvalgų tinklą (angl. *Government Foresight Network*), Vyriausybės ateities įžvalgų grupei atstovaujant daugelį sričių ir disciplinų, Ministerijų ateities įžvalgų grupei rengiant tarpvyriausybines ateities įžvalgas bei per daugelį suinteresuotųjų šalių įtraukiančias ateities įžvalgų veiklas ir procesus (Prime Minister's Office Finland). Pastaruoju metu išreiškiamas padidėjęs ateities įžvalgų poreikis (pavyzdžiui, ateities įžvalgų scenarijų generavimo darbai atsispindi ir Vyriausybės veiklos tarpinėse ataskaitose, kurios paprastai pateikiamos įpusėjus kadencijai).

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

3.1.2. Pajėgumai

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1.3. Institucijos

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

pav. 3 Ateities įžvalgų sistema Suomijoje



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

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

1) Vyriausybės ateities įžvalgų ataskaita

Siekiant informuoti Vyriausybės programų rengimą, pastaruoju laikotarpiu iš ministerijų buvo reikalaujama parengti atskiras savo ateities apžvalgas (SOIF 2021, 50). Šalia pagrindinio Ministro Pirmininko Tarnybos vaidmens koordinuojant Vyriausybės ateities įžvalgas, siekiant palengvinti ateities įžvalgų integravimą į sprendimų priėmimo procesus, vienu metu visoms 12 ministerijų buvo pasamdytas ateities įžvalgų ekspertas, kuris tuo pačiu buvo ir Vyriausybės ateities įžvalgų grupės narys. Beveik visose ministerijose buvo atliktas išsamus scenarijais pagrįstas strategijos procesas, turinio kūrėjai ir savininkai buvo ministerijų atstovai. Remiantis šiuo darbu buvo suformuotos daugybės ministerijų strategijos. Tolešnis procesas institucionalizavo strategines ateities įžvalgas padedant suformuoti ateities įžvalgų komandas ministerijose, nustatant bendrą strateginių ateities įžvalgų kalbą su Vyriausybe ir sudarant sąlygas daugiapakopį strateginių ateities dialogui, įskaitant vykdomąją valdybą,

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

²¹ The Committee for the Future

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

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

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

nuolatinis valstybės sekretorius, ministrų grupę ir Vyriausybės koordinuojamą tyrimą (Strategic Foresight, 2019, 8).

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

2) Nacionalinis ateities įžvalgų tinklas

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

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

3) Suomijos Parlamento Ateities komitetas

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

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

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

4) Vyriausybės ateities įžvalgų grupė

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

5) SITRA ateities įžvalgų tinklas

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

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

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

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

6) Suomijos ateities bendruomenė ir visuomenė

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

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

3.1.4. Integravimas

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

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

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

3.1.5. Grįžtamasis ryšys

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

Pavyzdžiui, ateities įžvalgų pagrindu rengiamiems dokumentams vystomos ir teikiamos įvairios interpretacijos, kuriomis užtikrinamas grįžtamasis ryšys: Vyriausybėje – rengiant Ministro Pirmininko ateities ataskaitą (horizontalios interpretacijos), politikos formavimo aplinkos ataskaitą (angl. *the policymaking environment report*) ir Vyriausybės ateities tinklą (angl. *Government Future Network*).

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

Parlamente vystomos šios interpretacijos – parlamento Ateities komiteto pozicijos ir technologijų įvertinimai, kartu su kitų komitetų darbu ir piliečių diskusijomis.

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

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

3.2. Nyderlandai

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

3.2.1. Paklausa

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

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

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

3.2.2. Pajėgumai

Nyderlandų vyriausybė kliaujasi savo įsteigtais žinių institutais ir stipriais sektoriniais žinių centrais (angl. *knowledge centers*) su ilgalaikiu planavimu susijusių sprendimų pasiūlymų vystymui. Sprendimų priėmėjai taip pat dažnai formuoja ir samdo *ad hoc* mokslinių ekspertų komisijas sektoriniams, specifinių

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

žinių reikalaujantiems klausimams. Mokslinių patarimų funkcijos taip pat sustiprintos ministerijose įsteigus vyriausiųjų mokslo pareigūnų pareigybes. Šie mokslo pareigūnai gali mobilizuoti tyrimams reikalingas mokslines institucijas pagal poreikį – tai suteikia lankstumo. Be to, yra sudaromos visos galimybės samdyti ir privačias organizacijas bei ekspertus, taip yra sudaromos sąlygos įžvalgų ir perspektyvų įvairovei²⁹.

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

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

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

3.2.3. Institucijos

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

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

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

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

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

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

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

yra bendresnio pobūdžio ir sudaro pamatą specifikiems, sektorialiniams lygmenims strateginių įžvalgų tyrimams.

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

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

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

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

Lentelė 1 Pagrindiniai Nyderlandų ateities ekosistemos instituciniai veikėjai

- **Nyderlandų mokslo taryba Vyriausybės politikai** (angl. - *The Netherlands Scientific Council for Government Policy* (WRR)) yra nepriklausoma patariamoji vyriausybės institucija, kurios įsteigimas ir veikla įtvirtinti įstatymu. Ji teikia konsultacijas politikai apie ilgalaikius strateginius ir tarpsektorinius sprendimus, pokyčius, kurie turi politinį ir socialinį, visuomeninį aktualumą.

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

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

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

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

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

3.2.4. Integruotumas

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

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

Nors ateities įžvalgų ataskaitų rengimo žingsniai ir konkretūs aspektai gali varijuoti priklausomai nuo tyrimo tematikos: socialinių temų tyrimuose vyraujant kokybiniais ateities įžvalgų metodams, o klimato, ekonomikos ir kitose temose didesnę dalį užimant ir kiekybiniais modeliavimams³⁶, interviu metu išryškėjo bendra institucijų pozicija ypatingai vertinti įvairių suinteresuotų grupių įtraukimą. Anot informantų, konsultavimasis, apklausų rengimas bei nuolatinis ryšio palaikymas su įtrauktomis grupėmis, įskaitant sprendimų priėmėjus bei valstybės tarnautojus, lemia ne tik platesnį ir kokybiškesnį tyrimų rezultatą, bet ir dar giliau įtvirtina pačią ateities įžvalgų svarbą viešajame valdyje. Kartu, į platų suinteresuotų grupių bei visuomenės įtraukimą orientuoti ateities įžvalgų metodai fasilituoja ir sprendimų priėmėjų ryšį su visuomene bei sukuria galimybes reguliariam dialogui apie valstybės ateitį. Tad nors horizontalia, tarpinstitucine prasme, ateities įžvalgų sistema Nyderlanduose nėra integruota nesant

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

vienos tokią integraciją koordinuojančios institucijos, ji pasižymi itin aukštu integracijos tarp suinteresuotų grupių – sprendimų priėmėjų, visuomenės, socialinių partnerių, ekspertų ir mokslo bendruomenės lygmeniu.

3.2.5. Grįžtamasis ryšys

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

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

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

3.3. Airija

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

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

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

³⁸ OECD, 2021.

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

3.3.1. Paklausa

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

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

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

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

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

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

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

COVID pandemija buvo paminėta kaip vienas iš ateities įžvalgų paklausos stimulų, padėjusių sulaukti pripažinimo, kad svarbu yra būti pasiruošus ateičiai sisteminiame lygmenyje, visos sistemos pagrindu.

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

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

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

⁴³ <<https://www.sfi.ie/>>.

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

Kadangi politikos formavimo aplinka taps dar labiau neapibrėžta ir kompleksinė, atsiranda didesnis poreikis viešajam sektoriui tapti atspariu, lanksčiu, gebančiu numatyti pokyčius ir imtis iniciatyvos politikos formavime ir įgyvendinime.

3.3.2. Pajėgumai

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

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

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

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

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

3.3.3. Institucijos

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

⁴⁵ OECD, 2021.

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

⁴⁷ Daugiau informacijos – **lentelė 2**.

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

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

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

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

3.3.4. Integravimas

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

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

⁴⁸ Pagrindinės Airijos viešojo sektoriaus institucijos, turinčios ateities įžvalgų rengimo patirties ir jų darbai yra apibendrinti [Priede 2](#).

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

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

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

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

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

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

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

3.3.5. Grįžtamasis ryšys

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

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

3.4. Atvejo studijų apibendrinimas

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

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

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

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

⁵⁰OECD, 2021.

⁵¹OECD, 2021.

⁵²OECD, 2021.

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

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

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

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

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

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

⁵⁴

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

⁵⁶ kai žmonės geriau įsimena tai, kas nutiko vėliausiai.

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

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

4. Lietuvos strateginio valdymo sistema ir galimybės ateities įžvalgoms

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

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

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

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

4.1.1. Paklausa

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

Strateginis valdymas

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

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

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

2019 m. priėmus Vyriausybės įstatymo pataisas (30² str.) ir įsteigus Vyriausybės strateginės analizės centrą (toliau – STRATA), jam be kita pavesta atlikti tyrimus ir vertinimus, rengti prognozes strateginiais klausimais. Pagal S, STRATA yra įtraukta į Valstybės pažangos strategijos rengimą: jai pavesta atlikti aplinkos analizę (13 str.); bei į Nacionalinio pažangos plano rengimą – STRATA atlieka aplinkos analizę (15 str.). Tačiau įstatyme nėra nustatyti aiškūs mechanizmai, kaip Valstybės pažangos strategija galėtų būti peržiūrima ir koreguojama, atsižvelgiant į dinamišką, nuolat kintančią aplinką.

Visgi, reikia pastebėti, kad naujoje Strateginio valdymo metodikoje (patvirtinta Vyriausybės posėdyje 2021-04-28), numatytas scenarijų, kaip vieno iš pagrindinių ateities įžvalgose naudojamų metodų,

panaudojimas rengiant Valstybės pažangos strategiją⁵⁹: atlikusi aplinkos analizę, STRATA kartu su Vyriausybės kanceliarija parengia naujausiais galimais prognozavimo metodais pagrįstus valstybės pažangos scenarijus. Valstybės pažangos strategija rengiama Vyriausybei įvertinus pateiktus valstybės pažangos scenarijus.

Įžvalgos mokslo, technologijų ir inovacijų srityje

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

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

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

Gerosios praktikos

Vienas pirmųjų žinomų pavyzdžių - tai pagal Fraunhoferio instituto detalizuotą įžvalgų metodologiją 2010 m. gruodžio – 2011 m. liepos mėn. buvusios MOSTA (dabar STRATA) iniciatyva atlikta Lietuvos mokslo ir studijų ateities įžvalga. Į įžvalgą įsitraukė mokslininkai, dėstytojai, studentai, pramonės ir verslo atstovai. Po ilgai trukusių diskusijų buvo sukurta siektina ateities vizija, kurioje atsispindi mokslo ir studijų

⁵⁹ Strateginio valdymo metodika, o. 21,22.

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

⁶¹

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

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

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

sistemos suinteresuotų dalyvių sutarimas dėl to, kokie galėtų ir turėtų būti Lietuvos mokslas ir studijos 2030 metais⁶⁴.

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

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

Įžvalgos saugumo ir krizių valdymo srityje

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

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

4.1.2. Pajėgumai

Kalbant apie Lietuvos viešojo sektoriaus pajėgumus atlikti ateities įžvalgų tyrimus, pirmiausia reikėtų kalbėti apie bendrą visai valstybės tarnybai būdingą analitinių pajėgumų trūkumo problematiką. EBPO ir STRATA duomenimis, Lietuvoje didžioji dalis ministerijų pasižymi analitinių pajėgumų ir įgūdžių trūkumais, kurie paveikia jų gebėjimus parengti vertingas, visapuses ir laiku atliktas įžvalgas sprendimų priėmimui. Ši problematika universali ir būdinga visoms sektorinėms sritims, neabejotinai ji išryškėtų ir diegiant bei integruojant ateities įžvalgų sistemą. EBPO laiko STRATA įsteigimą sprendimu tinkama kryptimi, tačiau, pasak EBPO, būtinos ir papildomos pastangos ne tik ugdant analitinius gebėjimus tarp ministerijų darbuotojų ir viešajame sektoriuje bendresne prasme, tačiau ir pritraukiant ir išlaikant sričių profesionalus viešojo valdymo struktūrose. Institucijų, ministerijų analitiniai pajėgumai yra tiek stiprūs, kiek jie stiprūs jose dirbančių žmonių, tad svarbu galvoti apie bendrą analitinių pajėgumų kokybės kėlimą visoje sistemoje.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.3. Institucijos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

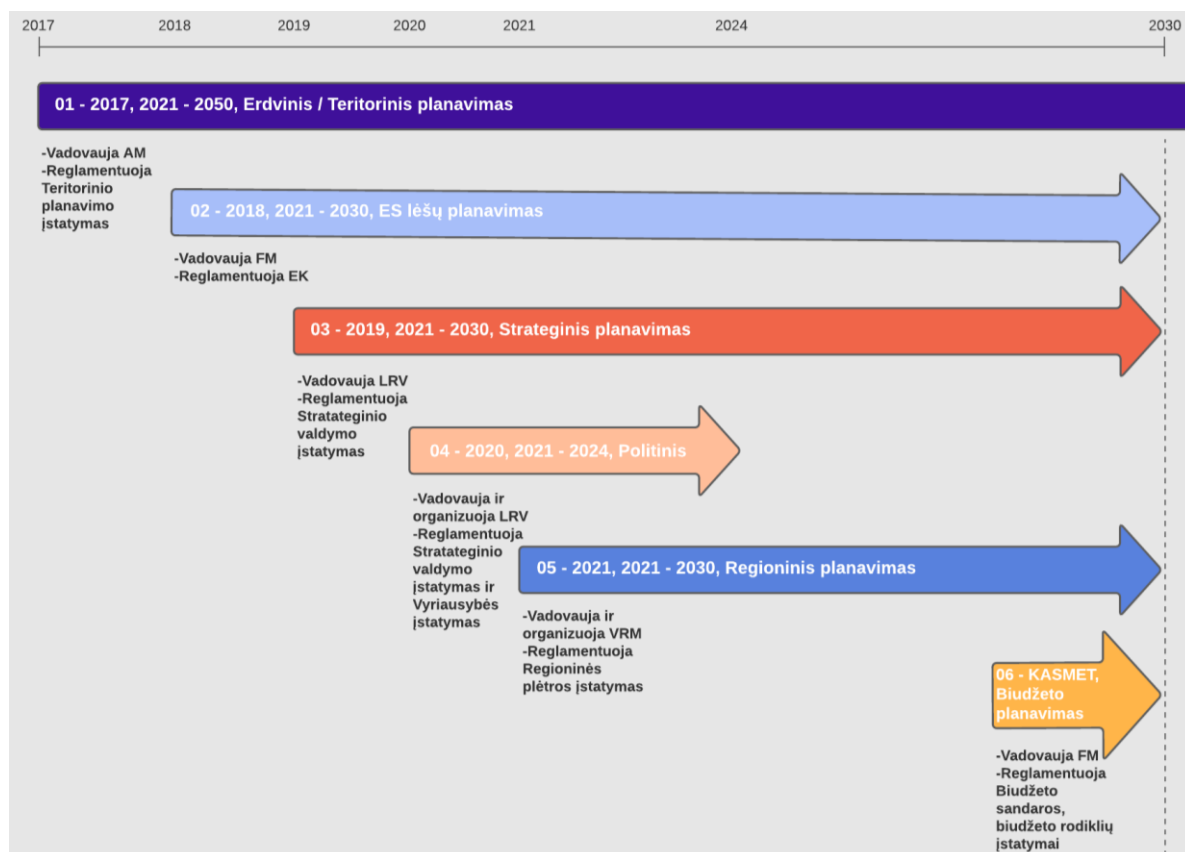
4.1.4. Integruotumas

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

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

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

pav. 4 Lietuvos strateginio planavimo procesai



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

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

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

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

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

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

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

⁷¹ Ibid.

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

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

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

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

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

4.1.5. Grįžtamasis ryšys

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

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

Lietuvoje itin daug politikos iniciatyvų yra leiami ne ekspertinių duomenų ir vertinimų, o partinių – politinių susitarimų, kuomet sprendimų priėmėjai negeba sutarti dėl politinio konsensuso dėl rekomendacijų sekimo bei įgyvendinimo (SGI). Sprendimų priėmėjai Lietuvoje paprastai yra gana dėmesingi Europos Komisijos ir kitų tarptautinių institucijų rekomendacijoms, bet mažiau linkę puoselėti įrodymais grįsto valdymo, suinteresuotųjų šalių įtraukimo į sprendimų priėmimus bei grįžtamojo ryšio kūrimo kultūrą. Į strateginio valdymo sistemą integruojant ateities įžvalgas, kurios ateina su grįžtamojo

ryšio kūrimo ir bendrakūrybos prieiga, kuriasi prielaidos į Valstybės – Lietuvos Respublikos kūrimą nukreipti – aptarti, konsoliduoti ir integruoti – piliečių valią, padarant Valstybę kiekvieno jų „reikalu“, ir taip sudarant prielaidas atnaujinti visuomenės santykius, kurti tokią Valstybę, kuri atstovaus viešosios gerovės idėja ir atsirems į piliečių pasitikėjimą. Vyriausybės lygmeniu STRATA užima ekspertinės institucijos, analitinio centro rolę, teikia Vyriausybei ir ministerijoms nepriklausomą, tiriamąją veiklą grįstą informaciją, atlieka tyrimus ir vertinimus, konsultuoja strateginiais klausimais, ir plėtoja bendrakūryba ir suinteresuotųjų įtraukimu paremtus metodus.

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

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

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

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

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

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

5. Rekomendacijos Lietuvai

5.1. Politinės ir teisinės rekomendacijos

Lentelė 3. Bendros rekomendacijos ir jų įgyvendinimo planas

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

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

Atlikus tyrimą, matyti, kad dabartiniam Strateginio valdymo įstatymui būdingą *strateginio planavimo* perspektyvą reikalinga labiau kreipti į *strateginio mąstymo* prieigą; įvertinant neapibrėžtumo, kompleksiskumo, dinamiškos ir nuolat kintančios aplinkos veiksnis bei atsižvelgiant į strateginio lygmens planavimo dokumentų ilgalaikiškumą (20-30 metų trukmę), poreikį veikti lanksčiai, adaptyviai, būti atspariems galimiems ateities iššūkiams. Tuo tikslu būtų naudinga pasitelkti ateities įžvalgų discipliną, kurią strateginiams politikos formavimo tikslams jau taiko Europos Komisija, EBPO, kai kurios užsienio valstybės. Todėl siūlytume papildyti Įstatymo 3 straipsnį „Pagrindinės šio įstatymo sąvokos“ sąvoka: „ateities įžvalgos – disciplina, pasitelkianti sistemiškus, įtraukius metodus, siekiant tyrinėti, numatyti ir formuoti ilgalaikę ateitį“. Atitinkamai papildyti Įstatymo 13 straipsnio 1 p. 2 d. ir ją išdėstyti

taip: „2) aplinkos analizę, pasitelkdamas ateities įžvalgas ir kitus metodus, atlieka Vyriausybės strateginės analizės centras“ (žr. lentelė 3). Taip būtų sudarytos prielaidos valstybėje institucionalizuoti ir vystyti atitinkamas analitines kompetencijas.

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

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

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

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

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

5.2. Rekomendacijos tolesniems tyrimams

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

Bibliografija

- Callanan, M., 2007. *Public Service 2022 in Ireland*. Foresight Brief No. 103, the European Monitoring Network. <http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/04/EFMN-Brief-No.-103-Ireland-Public-Service-2022.pdf>
- Dreyer, I. and Stang, G. 2013. *Foresight in governments – practices and trends around the world*. Yearbook of European Security YES 2013, 28. https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/2.1_Foresight_in_governments.pdf
- EEA Technical report, *Netherlands country case study*, <https://www.eea.europa.eu/publications/blossom/annex-6-2014-netherlands-country>
- Habegger Beat, *Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands*, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328709001402>
- Hjelt, M., 2014. *Case study – Finland 2030 Government Report on Future*. Gaia Consulting Oy (www.gaia.fi). https://www.visionary.lt/wp-content/uploads/2019/05/A5_2014-10-10-case-study-Finland-2030-Mari-Hjelt.pdf
- Kuosa, T., 2011. *Practising Strategic Foresight in Government. The Cases of Finland, Singapore and European Union*. RSIS Monograph N19, Booksmit: Singapore.
- Kuosa, T., 2012. *The Evolution of Strategic Foresight - Navigating Public Policy Making*. Routledge.
- Marieke Verschuuren, Henk B M Hilderink, Robert A A Vonk, The Dutch Public Health Foresight Study 2018: an example of a comprehensive foresight exercise, *European Journal of Public Health*, Volume 30, Issue 1, February 2020, Pages 30–35, <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz200>
- Mereuge, C., 2006. *Futures studies and public advisory work in Ireland*. Foresight, Vol. 8 Iss 4 pp. 55 – 61. <http://dx.doi.org/10.1108/14636680610682049>
- Miller, R., O'Connell, L. and O'Donnell., R., 2010. *Futures Ireland: A Case Study in Building Futures Literacy*. https://www.researchgate.net/publication/285131731_Futures_Ireland_A_Case_Study_in_Building_Futures_Literacy
- National Economic and Social Development Office, 2009. *Ireland At Another Turning Point - Reviving Development, Reforming Institutions and Liberating Capabilities*. http://files.nesc.ie/nesdo_documents/Ireland_At_Another_Turning_Point.pdf
- NUI Maynooth, University College Dublin and Teagasc, 2005. *RURAL IRELAND 2025 Foresight Perspectives*. <http://www.coford.ie/media/coford/content/publications/projectreports/Foresight.pdf>
- O'Doherty, D., Kavanagh, D. and Fitzgibbon, M., 2020. *Foresight – A significant input to policy*. <https://publicpolicy.ie/perspectives/foresight-a-significant-input-to-policy/>
- Observatory of Public Sector Innovation, 2020. *Anticipatory Innovation Governance – what it is, how it works, and why we need it more than ever before*. <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2020/11/AnticipatoryInnovationGovernance-Note-Nov2020.pdf>
- OECD, 2014. *Recommendation of the Council on The Governance of Critical Risks*. Adopted on 6 May 2014 <<https://www.oecd.org/gov/risk/Critical-Risks-Recommendation.pdf>>.
- OECD, 2019. *Strategic Foresight for Better Policies - Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures*. <https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Strategic%20Foresight%20for%20Better%20Policies.pdf>
- OECD, 2021. *Towards a strategic foresight system in Ireland*. OECD policy brief – 14 May 2021. <https://www.ops2020.gov.ie/news/publication-of-report-towards-a-strategic-foresight-system-in-ireland/>
- Prime Minister's Office Finland. National foresight cooperation. Valtioneuvoston Kanslia. Internetinė prieiga <http://vnk.fi/en/foresight>

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

Reimeris, R. 2013 m. Lietuvos sumanios specializacijos rengimas. <<https://agenda.strata.gov.lt/lietuvos-sumanios-specializacijos-rengimas/>>.

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

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

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

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

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

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

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

Priedas 1. Respondentai

Suomija

Joakim Strand – Suomijos parlamento Ateities komiteto pirmininkas, Švedų parlamentinės grupės narys

Jaana Tapanainen-Thiess – Suomijos Vyriausybės ateities įžvalgų grupės vadovė, vyriausioji specialistė; politikos planavimo sekcija, Vyriausybės strateginis departamentas, Suomijos Ministro Pirmininko kanceliarija

Nyderlandai

Anne-Greet Keizer yra Nyderlandų mokslo tarybos Vyriausybės politikai (angl. *The Netherlands Scientific Council for Government Policy*) vyriausioji tyrėja, atsakinga už tarptautinių ryšių palaikymą

Dr. Ruth Mampuy yra Nyderlandų mokslo tarybos Vyriausybės politikai (angl. *The Netherlands Scientific Council for Government Policy*) mokslo darbuotoja

Dr. H.B.M Henk Hilderink - Vyriausiasis tyrėjas populiacijos ir sveikatos ateities tyrimų srityje Nyderlandų nacionaliniame visuomenės sveikatos ir aplinkos institute (angl. *National Institute for Public Health and the Environment*).

Dr. Tim Sweijs - Hagos Strateginių studijų centro (angl. *The Hague Centre for Strategic Studies*) direktorius

Airija

Dr. Lance O'Brien – Teagasc (liet. *Žemės ūkio ir maisto plėtros tarnyba*) Strategijos ir tarptautinių santykių vadovas, ateities įžvalgų projektų vadovas

Dr. Larry O'Connell – NESC (liet. *Nacionalinės ekonominės ir socialinės tarybos*) direktorius

Grace O'Regan – DPER (liet. *Valstybės reformos ir išlaidų departamentas*), Reform Delivery Office (liet. *Reformų vykdymo tarnyba*), Assistant Principal (liet. *asistuojanti vyriausioji pareigūnė*); EBPO viešojo valdymo komiteto biuro narė

Priedas 2. Airijos ateities įžvalgų patirtis

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

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

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

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

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

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

Teagasc (liet. *Airijos Žemės ūkio ir maisto plėtros tarnyba*)

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

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

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

National Economic and Social Council (NESC)

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

Per 18 mėn. projekto komanda apklausė 183 inovatorius iš verslo, socialinių ir kultūros organizacijų ir viešojo sektoriaus ir dirbo su aukšto lygmens vadovų ir mąstytojų grupe. Projekto metu buvo pastebėta, kad iš scenarijų ir tendencijų „sunku išjudėti“ - jie nesuteikia pagrindo, kuriuo remiantis vyriausybė galėtų nustatyti kelią į priekį todėl yra svarbu **identifikuoti silpnus signalus ir j juos atsakyti**. Tuomet dėmesys buvo nukreiptas į vizionierius, verslininkus, inovatorius ir aiškinamasi, kaip

⁷⁴ <<https://www.teagasc.ie/about/>>.

jie „kuria naujas ateitis“: 1) pradeda darbą ties konkrečia tema/problema 2) surenka duomenis ir įrodymus 3) nuolat peržiūri – iš esmės, nuolat stengiasi identifikuoti silpnus signalus ir į juos reaguoti.

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

Kiti ateities įžvalgų darbai Airijoje

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

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

Priedas 3. Ateities įžvalgų gebėjimai ministerijose

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

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

Finansų ministerija	Pasirengimas 2021–2027 m. ES fondų investicinei programai ir kitiems tarptautiniams fondams (Norvegijos, Šveicarijos finansiniai mechanizmai).	2021–2027 m. ES fondų investicinė programa ir kiti tarptautiniai fondai.	Turime terminuotas sutartis su išorės ekspertais specifiniais ES struktūrinių ir investicinių fondų klausimais.	Scenarijų analizė Strateginis planavimas Makroekonominė analizė
Krašto apsaugos ministerija	Ministerija yra atsakinga už ilgojo laikotarpio krašto apsaugos strategiją ir planus, bet nėra jokio formalaus įsipareigojimo vykdyti strateginių ateities įžvalgų tyrimus. Ministerija susipažįsta su NATO, ES ir kitų valstybių ar tyrimų centrų parengtomis strateginių įžvalgų ataskaitomis ir jomis remiasi. Nacionalinių grėsmių ataskaita šiek tiek paliečia Lietuvos saugumo tendencijas ir taip pat prisideda prie gynybos politikos formavimo.	Ministerija domisi strateginių įžvalgų tyrimais saugumo, gynybos, krašto apsaugos srityse, tačiau tik kaip vartotoja, pati savo tyrimų neinicijuoja.	Ministerija pasitelia išorės ekspertus finansuodama akademinų institucijų, tyrimų centrų tyrimus.	Scenarijų analizė. Remiantis grėsmių vertinimais, mes vystome gynybos scenarijus. Strateginis planavimas. Žr. pirmą atsakymą. Makroekonominė analizė naudojama iš dalies, kai bandomė prognozuoti ateities gynybos biudžetą.
Kultūros ministerija	Taip	Aprėptis nacionalinė ir sektorinė. Nacionalinė: Kultūros politikos strategija 2030 nustato svarbiausius principus, kaip kultūros politika turėtų prisidėti prie socioekonominės visuomenės gerovės. Sektorinė: dokumentai ir koncepcijos skirtingose kultūros politikos srityse.	Mes samdome išorės ekspertus, kai reikalinga plati analizė ir duomenų surinkimas specifiniais klausimais. Akademinė pagalba reikalinga apibendrinant užsienio šalių praktikas ar istorinę perspektyvą.	Strateginis planavimas
Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Vyriausybė turi Nacionalinį pažangos planą 2021–2030 metams, kuriame nustatyti pagrindiniai ministerijos tikslai. Daugiausia jie susiję su socialinės atskirties, pajamų nelygybės ir skurdo mažinimu, siekiais padidinti pažeidžiamų asmenų dalyvavimą darbo rinkoje, užtikrinant visuomenės darbo ir laisvalaikio balansą bei geresnę socialinių paslaugų kokybę.	Temos yra plačios, nacionalinės. Vyriausybė ir ministerijos dirba kartu, kelia esmines problemas, kurias planus, kaip jas spręsti.	Ministerija bendradarbiauja su socialiniais partneriais (NVO), kurie įtraukiami nuo pat ateities tikslų kėlimo pradžios.	Scenarijų analizė
Susisiekimo ministerija	Taip, ministerija dalyvauja nacionalinių ilgalaikių strateginių dokumentų rengimo procese ir yra atsakinga už savo	Ministerija yra atsakinga už nacionalinio lygmens transporto ir ryšių sektorių politikos formavimą ir plėtrą Lietuvoje. Ši valstybė	Ministerija, rengdama strateginius dokumentus, siekdama nustatyti visus sektoriaus iššūkius ir plėtros galimybes,	Scenarijų analizė Strateginis planavimas

	sektoriaus strateginio planavimo įvairių lygmenų dokumentų parengimą.	veiklos sritis yra įtvirtinta Strateginio planavimo įstatyme.	įtraukia į planavimo procesą socialinius-ekonominius partnerius, organizuoja viešąsias konsultacijas su visuomene. Specialioms analizėms, vertinimams ar galimybių studijoms atlikti ministerija pasitelkia išorės (privataus sektoriaus) ekspertus.	Makroekonominė analizė
Sveikatos apsaugos ministerija	Taip, ministerija projektuoja ateities veiksmus ir politikos prioritetus. Jie nustatyti Lietuvos sveikatos strategijoje 2014–2025 m., numatyti strategijos tarpiniai vertinimai.	Temos priklauso nuo Vyriausybės programos, strateginių ministerijos dokumentų, tarptautinių organizacijų.	Sudėtinga pasitelkti išorės ekspertus.	Scenarijų analizė Strateginis planavimas
Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	Retai, tik kartais bandoma prognozuoti ateities moksleivių skaičius, mokytojų poreikį ir pan.	Priklauso nuo poreikio.	Kartais užsakome mokslinius tyrimus.	N. a.
Teisingumo ministerija	Ministerija neturi atskiro specialaus ateities išvalgų, prognostikos ir scenariistikos rengimo padalinio, prireikus poveikio vertinimą atlieka padaliniai, dalyvaujantys formuojant politiką priskirtose veiklos srityse, įtraukiant ir Strateginio planavimo ir stebėsenos padalinio kompetencijas, taip pat pasitelkiami moksliniai tyrimai ir studijos.	N. a.	N. a.	N. a.
Užsienio reikalų ministerija	Taip, ministerijos politikos planavimo funkcijos išlieka.	Konkrečios sritys išskiriamos atsižvelgiant į Vyriausybės programos prioritetus, užsienio politikos tendencijas ir aktualijas.	Bendradarbiaujame su Lietuvos aukštosiomis mokyklomis, minties centrais, STRATA, kviečiame juos dalyvauti mūsų renginiuose, kaip dalyviai ir ko-organizatoriai.	Strateginis planavimas – ministerijos veiklos planavimo ir finansavimo pagrindas.

Vidaus reikalų ministerija	Vidaus reikalų ministrui pavestose valdymo srityse politika formuojama per ministrui pavestų valdymo sričių strateginį planą (ministro prioritetus ir strateginius pokyčius įgyvendinant Nacionalinės pažangos planą, Vyriausybės programą, Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo planą, kitus planavimo dokumentus). Ministerijos struktūroje yra šie administracijos padaliniai, pagal kompetenciją dalyvaujantys formuojant politiką ir planuojantys pokyčius vidaus reikalų ministrui pavestose valdymo srityse: • Strateginių pokyčių paramos grupė; • Viešojo saugumo politikos grupė; • Viešojo administravimo ir vietos savivaldos politikos grupė; • Valstybės tarnybos ir vidaus tarnybos politikos grupė; • Migracijos politikos grupė; • Regioninės politikos grupė.	Strateginiai pokyčiai planuojami visose vidaus reikalų ministrui pavestose valdymo srityse. Jie planuojami tiek visos šalies, tiek regioniniu mastu. Vertikalieji vidaus tarnybos veiklos pokyčiai (prioritetai) orientuoti į vidaus reikalų sistemos stiprinimą (pareigūnų socialinės garantijos, darbo užmokestis, aprūpinimas pagal nustatytus standartus ir pan.). Horizintalieji – apima šalies valstybės tarnybos, viešojo administravimo, vietos savivaldos ir migracijos procesų tobulinimo pokyčius (administracinių ir viešųjų paslaugų gerinimas valstybės ir savivaldybių institucijose, valstybės tarnybos veiklos tobulinimas, jos patrauklumo ir efektyvumo didinimas). Regioniniai – orientuoti į šalies regionų plėtros tolygumų užtikrinimą, vietos savivaldos stiprinimą regioniniu lygmeniu, savivaldybių veiklos ir išteklių konsolidavimą regioniniu aspektu.	Planuojant pokyčius vidaus reikalų ministrui pavestose valdymo srityse dažniausiai apsiribojama ministerijos ir įstaigų ministerijos specialistų kompetencijomis: analizuojama kitų šalių praktika, statistiniai duomenys, mokslininkų įžvalgos. Planuojant veiklos pokyčius ministerijoje, buvo atliekamas kompleksinis decentralizuotas Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos, Migracijos departamento ir Asmens dokumentų išrašymo centro biudžetinių programų tikslų, uždavinių, veiklos rodiklių vertinimas pagal Finansų ministerijos patvirtintą metodiką. Vertinimas buvo atliekamas dalyvaujant tiek ministerijos ir įstaigų prie ministerijos specialistams, tiek išorės ekspertams. Minėtos programos buvo vertinamos rezultatyvumo (vertinamas programos tikslų ir uždavinių pasiekimo laipsnis (jų pasiekimo tikimybė), lyginant planuotus rodiklius su faktiniais) ir naudingumo (vertinama, ar planuoti (ir gauti) programos rezultatai atitinka tiesioginių ir netiesioginių naudos gavėjų poreikius) aspektais. Pagal programų vertinimo rezultatus buvo tikslinami šių įstaigų strateginio veiklos plano programų tikslai, uždaviniai, įstaigų veiklos prioritetai ir vertinimo rodikliai.	Strateginis planavimas
-----------------------------------	--	---	--	------------------------

Žemės ūkio ministerija	Ministerija turi strateginio valdymo padalinį, kurio viena iš funkcijų – rengti vidutinio ir ilgo laikotarpio strateginio planavimo ir nacionalinių dokumentų rengimas. Taip pat vykdomi esminių pokyčių, viešojo sektoriaus efektyvumo, agrikultūros koordinavimo ir organizavimo, maisto, žemės panaudojimo, žuvininkystės, inovacijų tyrimai.	Su ministerijos veiklos sritimis galima susipažinti čia: http://zum.lrv.lt/lt/veiklos-sritys .	Jei reikia, vykdome viešuosius pirkimus ir samdome ekspertus.	Strateginis planavimas
-------------------------------	--	--	---	------------------------



Kuriame pamatus įžvalgiems viešosios politikos sprendimams