

VŠĮ „Investuok Lietuvoje“

Atviros Vyriausybės iniciatyvos

Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo modelis

REKOMENDACIJA

Asta Dumbraskaitė ir Ieva Punytė

Vilnius
2018 vasario 23 d.



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

Kurk
Lietuvai 

Turinys

1. Santrumpos	3
2. Įvadas	4
2.1 Sąvokos	5
2.2 Veiklos / Formatai Lietuvos pristatymo užsienyje įgyvendinimui	7
3. Lietuvos pristatymas užsienyje per procesinį valdymą	9
3.1 Lietuvos pristatymui užsienyje užtikrinti būtinos funkcijos	11
3.3 Lietuvos pristatymo užsienyje procesų valdymo funkcijų matrica	15
4. Rekomendacijos Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimui užtikrinti	16
4.1 Koordinavimo modelis ir jo mechanizmas.....	17
4.2 Bendro pobūdžio rekomendacijos	19
4.3 Pasiūlymai teminėms sritims.....	23
4.4 Gerųjų praktikų pavyzdžiai	27
5. Išvados	28
6. Priedai	30

1. Santrumpos

IL – Investuok Lietuvoje

LĮS – LR Vyriausybės kanceliarijos Komunikacijos departamento Lietuvos įvaizdžio skyrius

LKC – Lietuvos kino centras

LKI – Lietuvos kultūros institutas

LMT – Lietuvos mokslo taryba

LR - Lietuvos Respublika

LSA – Lietuvos savivaldybių asociacija

MITA – Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra

ŠMPF – Švietimo mainų paramos fondas

TVP – Tarpinstitucinis veiklos planas

VšĮ - Viešoji įstaiga

VTD – Valstybinis turizmo departamentas

2. Įvadas

Valstybės pristatymas užsienyje – tai valstybės pasiekimų bei asocijuojamų vertybių visumos pristatymas, kuris iš pagrindų formuoja valstybės reputaciją tarptautinėje erdvėje. Neįvertinti šalies pristatymo užsienio auditorijai kuriamos naudos gali tik ta valstybė, kuri nėra suinteresuota stiprinti savo konkurencingumą, būti matoma pasaulinėje bendruomenėje ir taip pat nesiekia kurti pridėtinės vertės savo ekonomikai, kultūrai, mokslui bei piliečiams.

Valstybės pristatymas yra formuojamas ne tik per tiesiogiai užsienio auditorijai skirtus renginius, verslo misijas, muges ar parodas, bet ir per pranešimus ir atstovavimą tarptautinėse organizacijose, dalyvavimą dvišalėse ar daugiašalėse partnerystėse ar tarptautinėse programose. Tuo pačiu metu didelę įtaką daro ir vidinės veiklos kaip valstybės verslo aplinkos gerinimas, tiesioginių užsienio investicijų pritraukimas. Taip pat, būtina pastebėti, kad institucijos, prisidedančios prie šalies įvaizdžio kūrimo yra įvairių lygių – tai ir valstybės prezidentas, parlamentas, vyriausybė, ministerijos ir joms pavaldžios įstaigos, atstovybės užsienyje bei savivaldybės su savo pavaldžiomis įstaigomis, verslo bendruomenė ir asociacijos, nevyriausybinės organizacijos bei akademinė bendruomenė.

Kai prie valstybės pristatymo užsienyje prisideda tiek skirtingų institucijų, tik tikslingai ir vieningai koordinuodama savo prisistatymą užsienyje, valstybė gali sutaupyti finansinių ir administracinių resursų. Tuo pat metu geras šalies pristatymas padeda pritraukti naujas investicijas, darbo jėgą, bei turistus skirtinguose sektoriuose. Tai taip pat padeda plėtoti kultūrinį šalies patrauklumą, stiprina nacionalinį identitetą, padeda valstybei tapti populiaria studijų kryptimi bei politiškai svaria tarptautinėje erdvėje. Tad, ypatingai tuomet, kai šalies ekonominiai rodikliai auga, pragyvenimo lygis gerėja, o turistų atvyksta vis daugiau, yra būtina koordinuotai, vieningai bei pro-aktyviai skleisti teigiamas žinias apie šalį, nes kitaip investuojamos lėšos gali likti panaudojamos neveiksmingai, o šalis pranykti savo regiono šešėlyje.

2.1 Sąvokos

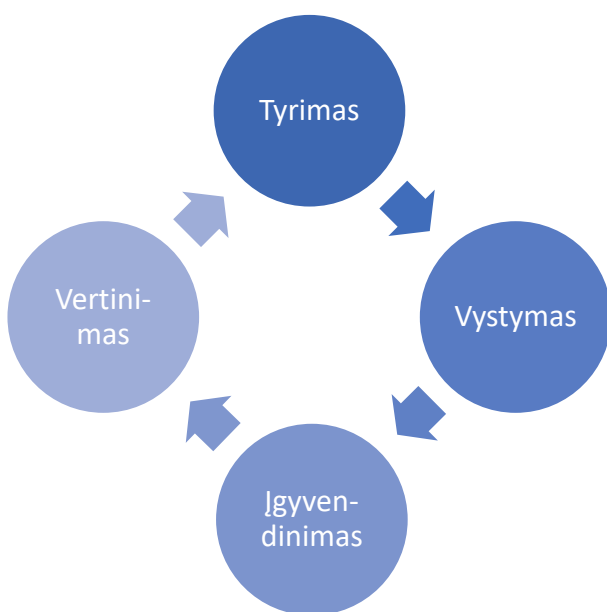
Stiprus valstybės pristatymas nėra formuojamas per patrauklius logotipus, skambius šūkius bei reklamines kampanijas. Reikšmingam šalies reputacijos formavimui daugiausiai įtakos daro įvykių viešinimas ir bendra bei nuosekli Lietuvos prekės ženklo strategija: kokia valstybė yra čia ir dabar, kur ji nori būti ir koku būdu tai galima pasiekti. Tam, kad šalies pristatymas užsienyje neliktų tik strategija, tai turėtų būti įgyvendinama turiniu – vidaus ir užsienio politika, ekonominėje, teisinėje, socialinėje, kultūrinėje bei mokslo ir švietimo srityse. Ir tam atitinkamai turi būti derinama institucijų veikla, investicijų skatinimas, įstatymų leidyba ar reformos.

Kadangi, vykdant tyrimą nepavyko rasti jokių dokumentų, kuriuose būtų apibrėžta, kas yra Lietuvos pristatymas užsienyje, kaip kuriamas bendras šalies prekės ženklas, kokiomis koncepcijomis iki šiol buvo remiamasi kuriant strategijas ir šalies pristatymo koordinavimo modelius bei kokie veiklų formatai patenka ir nepatenka į Lietuvos pristatymo užsienyje spektrą, analizuotos ir lygintos dvi koncepcijos ir jų sąveika: (1) šalies ženkloras (angl. *Nation branding*) ir (2) viešojo diplomatija (angl. *Public Diplomacy*). Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad tam tikri viešosios diplomatijos ir šalies ženkloras aspektai sutampa, o kai kurie skiriasi. Viešojo diplomatija ir šalies ženkloras persidengia turinyje: ir viešojoje diplomatijoje, ir šalies ženkloroje turinys sietinas su kultūra, identitetu, reputacija, nacionalinėmis vertybėmis, kai tuo tarpu įgyvendinimo ir valdymo klausimu viešojo diplomatija labiau orientuojasi į sprendimus priimančią elitą, prioritetines geopolitines valstybes, o tikslinės šalies ženkloras grupės yra pasyvūs masiniai vartotojai bet kurioje valstybėje.

Analizė parodė, jog Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijose atliepiama viešosios diplomatijos ir šalies ženkloras koncepcijų sąveika, kuri remiasi prielaida, kad viešojo diplomatija yra šalies ženkloras dalis. Šios sąveikos pritaikymas yra naudingas mažoms šalims, kurios turi ribotus žmogiškuosius ir finansinius resursus ir bando pasiekti didesnius kiekius žmonių. Tačiau jos minusai yra nerealistiški vyriausybės lūkesčiai rezultatams, nepakankami finansiniai ir žmogiškieji resursai (kampanijos yra užsakomos privačiame sektoriuje), užsakius kampanijas privačiame sektoriuje jos paliekamos vyriausybėms įgyvendinti sugadinant tyrimo –

vystymo – įgyvendinimo – vertinimo ciklą (žr. schemą nr. 1), jos nevienija visuomenės, nes kampanijos retai derinamos su piliečiais viešųjų konsultacijų / forumų principu, supaprastina šalies įvaizdį vien tik į šūkius ir logotipus.¹

Schema nr. 1.: Pagal Szondi 2008 (p. 22), tyrimo-vystymo-pritaikymo-vertinimo ciklas yra eilės tvarka, pagal kurią turėtų būti įgyvendinami įvaizdžio formavimo procesai. Geriausiai atveju visi procesai yra įgyvendinami to paties veikėjo. Šis ciklas sugadinamas tokiu atveju, kai vyriausybės tiria esamą situaciją, nustato įvaizdžio formavimo poreikį ir koncepcijos vystymą perleidžia privačiam sektoriui. Po to, perima koncepciją ir savarankiškai bando ją įgyvendinti ir vertinti. Ciklo nutraukimo iššūkiu pasireiškia dėl trūkstamo tęstinumo, šalies įvaizdžio supaprastinimo į rinkodaros kampaniją bei nepakankamą įvaizdžio formavimo įgyvendinimo žingsnių.



¹ Szondi, Gyorgy: Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences. In: Discussion Papers in Diplomacy. 2008. P. 22.

Tuo tarpu Lietuvoje iki šiol daugiausiai buvo taikoma viešoji diplomatija. Taip yra todėl, kad daugiausiai su žinomumu didinimu susijusios veiklos buvo inicijuojamos ir vykdomos viešajame sektoriuje, privatus sektorius būdavo kviečiamas įsitraukti tik gerokai vėlesnėse stadijose, o veiklų fokusas buvo geopolitiškai arba ekonomiškai svarbios šalys.

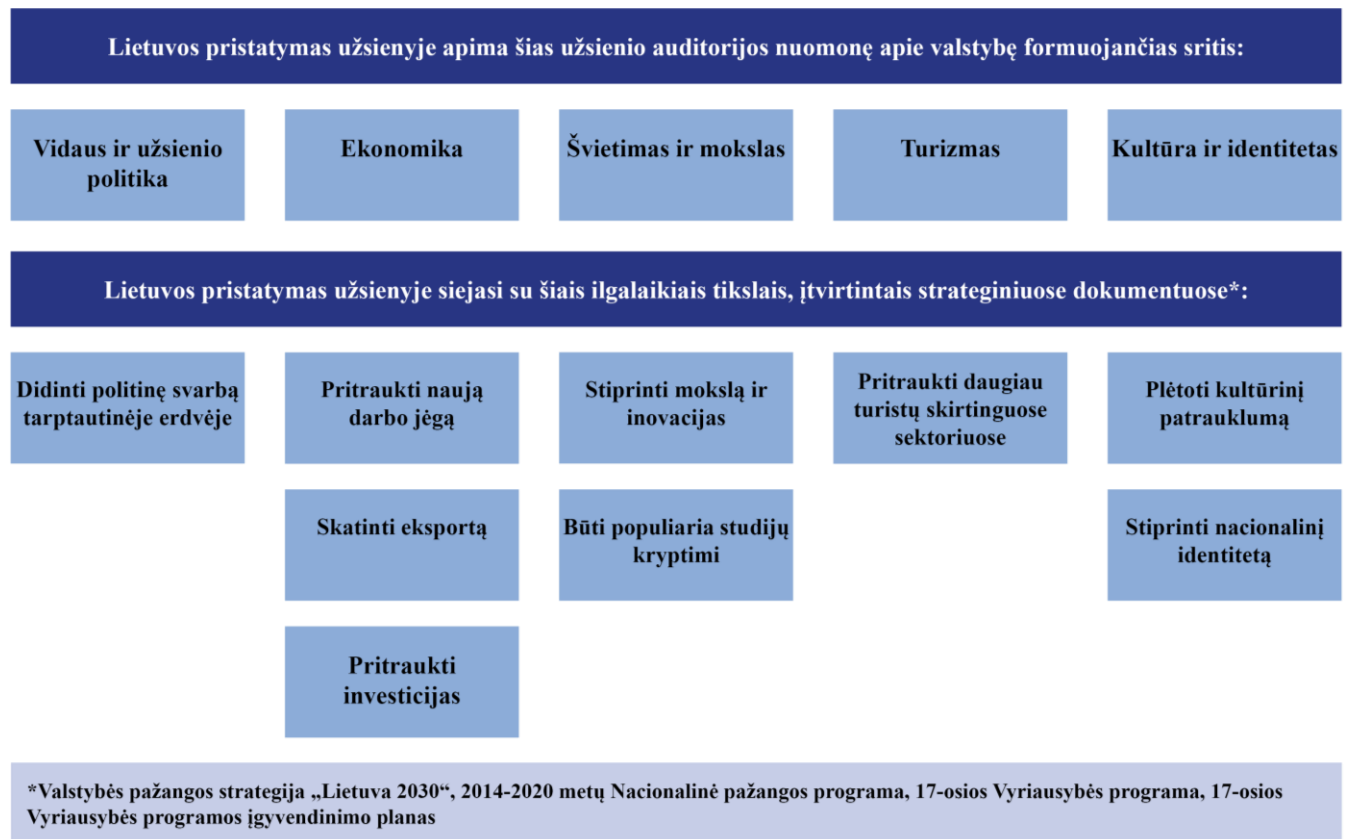
Išanalizuoti esminiai iki šiol konkrečių vykdytų veiklų tikslai ir formatai parodo, kad be eksporto ir užsienio investicijų pritraukimo bei politinės reputacijos gerinimo kitų sričių, pavyzdžiui, švietimo ir mokslo, kultūros, turizmo, potencialas nebuvo išnaudojamas, o kiekviena institucija net ir tos pačios srities, bet skirtingo lygmens vykdydavo savo veiklas nepakankamai atsižvelgdama tiek į bendrus valstybės, tiek į atskaitingos ministerijos siekius.

Atsižvelgiant į naudojamą skirtingas sąvokų koncepcijas, projekto metu **Lietuvos pristatymas užsienyje apibrėžtas kaip Lietuvos viešojo, privataus ir trečiojo sektoriaus veiklų vykdymas užsienyje, veiklų vykdymas Lietuvoje įtraukiant ir užsienio šalių atstovus arba užsienio šalių auditoriją.** Toks platus Lietuvos pristatymo užsienyje apibrėžimas reikalingas tam, kad būtų galima įvertinti bendras valstybės skiriamas lėšas prisistatymui užsienyje, kai yra subsidijuojamos verslo misijos į užsienio valstybes arba remiami tarptautiniai kultūros ir kūrybiniai projektai, kuriuose dalyvauja valstybinės įstaigos ir nevyriausybinės organizacijos. Be to, šis apibrėžimas taip pat pabrėžia faktą, kad ne tik viešasis sektorius, tačiau ir privatus bei trečiasis sektorius tiek užsienyje, tiek Lietuvoje formuoja bendrą Lietuvos įvaizdį pasaulinėje bendruomenėje.

2.2 Veiklos/Formatai Lietuvos pristatymo užsienyje įgyvendinimui

Sudarant su Lietuvos pristatymu užsienyje susijusių institucijų žemėlapi buvo atliekamas tyrimas, į kurį įtrauktos tiek tiesiogiai (renginiai, verslo misijos, parodos ir kt. užsienio auditorijai), tiek netiesiogiai (atstovavimas tarptautinėse organizacijose, dvišalės ir daugiašalės partnerystės ir kt.) su užsieniu siejamos veiklos.

Dėl valstybės pristatymo užsienyje klausimo kompleksiskumo, veiklų, susijusių su užsieniu, analizei pasitelktas Simon Anholt „Vietovės ženklodaros heksagonas“ (angl. *The place branding hexagon*). Anot S. Anholt, šalies prekės ženklo kūrimas susideda iš: „Turizmo“, „Investicijų ir imigracijos“, „Eksportuojamų prekių ir paslaugų“, „Kultūros ir paveldo“, „Užsienio ir vidaus politikos“ ir „Žmonių“. Dėl sudėtingo kai kurių teminių sričių pritaikymo Lietuvai (pavyzdžiui, kategorijai „Žmonės“ pagal S. Anholt apibrėžimą nebuvo priskirta nei viena institucija), kategorijos pritaikytos orientuojantis į pagrindines tikslines Lietuvos pristatymo užsienyje veiklų grupes. Pagal šias grupes, institucijos, darančios įtaką Lietuvos reputacijos kūrimui, buvo suskirstytos į skirtingas temines sritis: Vidaus ir užsienio politika, Ekonomika, Švietimas ir mokslas, Turizmas ir Kultūra ir identitetas (žr. schemą nr. 2 ir priedą nr. 1: Institucijų žemėlapi).



Schema nr. 2.: Lietuvos pristatymo užsienyje teminės sritys su strateginiais valstybės tikslais.

Pagal šias tematines sritis buvo suskirstytos institucijų veiklos ir pateikiamos lentelėje nr. 1. Lentelėje minimi formatai ir veiklos parodo, kad kiekviena sritis ir kiekviena Lietuvos viešojo sektoriaus institucija prisideda prie Lietuvos įvaizdžio formavimo užsienyje. Todėl būtina atkreipti dėmesį ne tik į tiesiogines veiklas, kuriomis yra pristatoma Lietuva, tačiau ir netiesiogines, kur Lietuva yra atstovaujama per savo institucijas, įmones ir nevyriausybinės organizacijas.

Lentelė nr. 1.: Lietuvos pristatymo užsienyje teminės sritys, pristatymo formatai ir veiklos. Nurodytos veiklos yra pavyzdžiai, sąrašas nėra baigtinis.

Sritis/Formatas	Renginiai	Projektai	Narystės	Mainai	Komunikacija
Vidaus ir užsienio politika	LR atstovybių organizuojami renginiai ir kiti renginiai	Vystomojo bendradarbiavimo projektai	ES, NATO, Council of Europe, JTO	Europos diplomatų mainų programa	Video klipai, lankstinukai, baneriai, straipsniai žiniasklaidoje
Švietimas ir mokslas	Parodos, mugės, konferencijos, seminarai, vizitai	Horizon 2020, dvišalės arba trišalės sutartys	CERN, European Research Area	Ilgalaikiai ir trumpalaikiai mainai, stažuotės	Video klipai, lankstinukai, baneriai, straipsniai žiniasklaidoje
Ekonomika	Parodos, mugės, verslo misijos, vizitai, konferencijos, seminarai	Dvynių projektai	EBPO, Cheminio ginklo uždraudimo organizacija, Nuclear Suppliers Group, TVF	Ilgalaikiai ir trumpalaikiai mainai, stažuotės	Video klipai, lankstinukai, baneriai, straipsniai žiniasklaidoje
Turizmas	Parodos, mugės, ekspertų ir žurnalistų vizitai, konferencijos, seminarai	Turizmas taikai, Baltijos darnaus turizmo projektas	JT Pasaulio Turizmo Organizacija, EBPO	Ilgalaikiai ir trumpalaikiai mainai, stažuotės	Video klipai, lankstinukai, baneriai, straipsniai žiniasklaidoje
Kultūra ir identitetas	Parodos, festivaliai, rezidencijos, konferencijos, seminarai	Tarptautiniai ilgalaikiai meno ir kultūros projektai Lietuvoje ir užsienyje	UNESCO	Ilgalaikiai ir trumpalaikiai mainai, stažuotės	Video klipai, lankstinukai, baneriai, straipsniai žiniasklaidoje

3. Lietuvos pristatymas užsienyje per procesinį valdymą

Lietuvos pristatymas užsienyje – tai sudėtingas procesas: prie Lietuvos įvaizdžio formavimo savo veiklomis tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai prisideda virš šimto viešojo sektoriaus institucijų (įskaitant šešiasdešimt savivaldybių; žr. PRIEDAS 1: Lietuvos pristatymo užsienyje institucijų žemėlapis), taip pat kaip ir nevyriausybinis sektorius bei verslo ir akademinė bendruomenė. Didžioji dalis viešojo sektoriaus institucijų veiklų, susijusių su Lietuvos pristatymu užsienyje yra finansuojamos iš valstybinio biudžeto ar Europos Sąjungos fondų. Didelis skaičius institucijų atlieka veiklas, kurių strateginiai tikslai sutampa (pvz.: didinti šalies konkrečios srities matomumą, pristatyti patrauklią verslo ar investicinę aplinką), bet šios institucijos turi skirtingas kompetencijas. Tam, kad šių institucijų žmogiškieji ir finansiniai resursai būtų naudojami veiksmingiau, augtų tarp-sektorinio, tarp-institucinio bendradarbiavimo kultūra ir vyktų informacijos apie veiklas sklaida, būtina atkreipti dėmesį į procesinio valdymo suteikiamas naudas.

Lietuvos pristatymo užsienyje įgyvendinimo procesas susideda iš (1) proceso projektavimo (angl. *process-design*), (2) esamo proceso įvardinimo (angl. *process definition*), (3) proceso registro (angl. *process documentation*), (4) proceso kontrolės ir analizės, ir (5) proceso bei pačių proceso funkcijų tobulinimo.

Proceso projektavimas ir įvardinimas apima apibrėžimą, kokias veiklas reikia vykdyti ir kaip tai turi būti įgyvendinama. Nustačius procesą, jis turi būti dokumentuojamas naudojant loginę laiko schemą (pvz.: žr. 3.1 Lietuvos pristatymo užsienyje proceso valdymo funkcijų loginė laiko schema) ir proceso funkcijų matricą (pvz.: žr. PRIEDAS 2: Lietuvos pristatymo užsienyje proceso matrica). Kol procesas nėra įvardinamas ir dokumentuojamas, sunku procesą analizuoti, vertinti ir tobulinti. Kalbant apie proceso analizės priemones, jų yra daug, tai ir priežasties-poveikio diagramos, statistinių procesų kontrolė ir veiksmų poveikio ir tendencijų analizė. Galiausiai, proceso tobulinimas gali atsirasti dėl laipsniško, nuolatinio tobulėjimo ar naujo proceso atnaujinimo, reorganizavimo.

Kadangi procesas – tai susijusių, nuoseklių žingsnių serijos, kurias galima kartoti, o Lietuvos pristatymo koordinavimo modeliai ir praktikos praeityje stokojo įvairių įgyvendinimo žingsnių / rezultatų, tai šio projekto rėmuose Lietuvos pristatymo užsienyje procesas yra suprantamas kaip rezultatų seka, kuria galima užtikrinti nuoseklų ir vieningą Lietuvos įvaizdžio formavimą užsienyje. Lietuvos pristatymo užsienyje įgyvendinimo procesas susideda iš 15 bendrinių funkcijų ir detalių žingsnių, kurie turi būti koordinuojami iš vieno nustatyto koordinavimo centro. Žingsnius atlieka atrinktos suinteresuotos šalys, tačiau atlikimo formatai skiriasi. Atliekant įvairius nustatytus žingsnius kitos institucijos gali „nedalyvauti“, „teikti informaciją“, „gauti informaciją pagal užklausą / būti informuojamos apie sprendimą“, „vertinti / konsultuoti sprendimą“, „rengti projektą / pasiūlymą“, „priimti sprendimą“, „tvirtinti sprendimą“, „organizuoti / atlikti darbą“, „kontroliuoti projektą“, arba „priimti koordinavimo sprendimą (įgaliojama atsižvelgiant į nustatytą nukrypimo dydį, rizikos laipsnį, poveikio sritį, etc.)“. Be to, kiekvienas iš žingsnių privalo turėti savo „šeimininką“, atsakingą už pilną įgyvendinimą. „Šeimininkas“ metodiškai vadovauja (tobulina tvarkas) / naudoja veiklos rezultatų ataskaitas / koordinuoja veiklą sistemoje. Būtina pastebėti ir tai, kad žingsnių atlikime institucija taip pat gali atlikti kelis veiksmus, pvz.: „teikti informaciją“ bei „vertinti ir konsultuoti sprendimą“.

Vienos sėkmingiausių organizacijų yra valdomos iš horizontalios (procesinės) perspektyvos bei iš vertikalios (funkcinės) perspektyvos (žr. Priedą nr. 2: „Lietuvos pristatymo užsienyje proceso valdymo/koordinavimo funkcijų pasidalinimo matrica“). Darbų suvokimas per proceso perspektyvą,

keičia tai, kaip yra galvojama apie žmogiškuosius resursus ir funkcijų hierarchiją. Nepaisant to, kad Lietuvos pristatymo proceso funkcijų žingsniai yra atliekami atskirų institucijų, funkcijoms atlikti turi būti parenkamas atitinkamas valdymo / koordinavimo pobūdis, kuris geriausiai jungia kokybės valdymą ir našumo užtikrinimą su organizaciniu valdymu. Tyrimo metu buvo išskirti keturi koordinavimo pobūdžiai: „kita institucija/-os priima sprendimą, o koordinavimo centras nedalyvauja visai“, „kita institucija/-os priima sprendimą, o koordinavimo centras konsultuoja, bei keičiasi informacija“, „koordinavimo centras ir kita institucija/-os keičiasi informacija ir priima sprendimą kolegialiai“, „koordinavimo centras priima sprendimą, o kita institucija/-os konsultuoja / keičiasi informacija“, „koordinavimo centras priima sprendimą, o kita institucija/-os nedalyvauja visai“.

3.1 Lietuvos pristatymui užsienyje užtikrinti būtinos funkcijos

Lietuvos pristatymui užsienyje būtinos funkcijos turi skirtingus valdymo / įgyvendinimo ciklus. Kai kurios funkcijos, kurios turi būti įgyvendinamos kartu (pavyzdžiui, tikslų formulavimas ir parametrizavimas) yra atskirtos kaip atskiros veiklos. Tai padaryti buvo pasirinkta todėl, kad iš praeityje vykdytų Lietuvos pristatymo užsienyje veiklų analizės pastebėta, kad išsikeltiems tikslams nebuvo nustatomi rodikliai ir siekiami rezultatai, tad dalis funkcijos ir kartu kokybiškas procesas nebuvo įgyvendinti visai.

Šiame poskyryje detaliau aprašomos pačios funkcijos (žr. lentelė nr. 2) bei parodomas jų išdėstymas loginėje laiko schemoje (žr. lentelė nr. 3). Ši schema neatspindi konkretaus laikotarpio, tačiau parodo, kurios funkcijos kada turėtų būti įgyvendintos, bei parodo paraleliai vykstančias veiklas. Joje atsispindi, kad 1 – 4 ir 6 funkcijos turėtų būti atliekamos kas 5 – 15 metų tam, kad būtų užtikrinta ilgalaikė valstybės pozicija ir ilgalaikė komunikacijos strategija.

3.2 Lietuvos pristatymas užsienyje praeityje per procesų valdymo perspektyvą

Pagal išgrynintas Lietuvos pristatymo užsienyje funkcijas parengtos praeities bandymų koordinuoti Lietuvos pristatymą užsienyje ašys (žr. Schema nr. 3). Jos šviesoforo spalvine gama parodo tai kas buvo įgyvendinama pilnai ir kokybiškai, buvo bandyta įgyvendinti, tačiau įgyvendinta nepilnai arba nekokybiškai bei neįgyvendinta visai².

Šioje schemoje išryškėja, kad per visus Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo bandymus geriausiai įgyvendintos funkcijos buvo tikslų formulavimas, atsakomybių paskirstymas ir lėšų skyrimas bei įsisavinimas. Būtina atkreipti dėmesį, kad vykdytos veiklos vis tiek buvo organizuojamos savarankiškai, neatsižvelgiant į bendrus valstybės pristatymo užsienyje tikslus. Todėl nestebina, kad praeityje Lietuvos pristatymas užsienyje iš esmės nebuvo koordinuojamas, nes po tikslų formulavimo veiklos tikslų įgyvendinimui iš esmės nebuvo įgyvendinamos, o žmogiškieji ir finansiniai resursai panaudojami teminių sričių atskiroms reprezentacinėms veikloms įgyvendinti arba priemonėms, kurios nebuvo naudojamos. Todėl išsiginčius šią problematiką pasirodė svarbu koordinavimo procese išskirti bendras veiklas, už kurias atsakingas turėtų būti koordinavimo centras ir antrines veiklas, kurios apsiriboja temine sritimi ir yra teminės srities koordinavimo centro ir teminės srities institucijų atsakomybėje.

² Kokybės bei įgyvendinimo apimtį vertinimas remiasi ekspertiniu Valstybės kontrolės Lietuvos įvaizdžio formavimo išvadų bei analizuotų 2013 – 2014 metų dokumentų ir dalyvavusių žmonių suteiktos informacijos vertinimu.

Lentelė nr. 2: Lietuvos pristatymo užsienyje funkcijos.

Lietuvos pristatymo užsienyje funkcijos	
1. Suinteresuotų šalių nustatymas ir rangavimas	Suinteresuotų šalių nustatymas, nurodant šeiminkus, „klientus“, atlikėjus, „kontrolierius“. Tarp suinteresuotų šalių patenka tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus institucijos. Sudaromas suinteresuotųjų šalių sąveikos modelis: Suinteresuotumo lygio įvertinimas: kas gauna vertę? kas ko tikisi?
2. Tikslų formulavimas	Koks yra Lietuvos pristatymo užsienyje poveikis, t.y. vertę didinantis pokytis? Nustatomi tiek bendri visos valstybės interesus atitinkantys tikslai, tiek ir bendrus tikslus atitinkantys teminių sričių tikslai. Sudaromas tikslų tarpusavio priklausomybės modelis.
3. Tikslų parametrizavimas	Rodiklių (tikslų įgyvendinimo matavimui) ir jų reikšmių nustatymas. Taip pat nustatomi išteklių panaudojimo efektyvumo rodikliai ir jų reikšmės.
4. Atsakingų institucijų paskyrimas	Atsakomybių pasidalijimas už veiklų įgyvendinimą.
5. Veiksmų koordinavimas	Viso Lietuvos pristatymo užsienyje proceso koordinavimas bei įgyvendinamų veiklų koordinavimas, pavyzdžiui kampanijų.
6. Komunikacijos turinio kūrimas ir derinimas	Turinio gairių formulavimas, komunikacijos turinio, Lietuvos prekės ženklo, jo asmenybės bei istorijos kūrimas, turinio pristatymas vidinei auditorijai, turinio derinimas, kad skirtingi teminių sričių turiniai neneigtų vienas kito viduje ir išorėje.
7. Įvaizdžio formavimo kanalų nustatymas	Nustatomi transliavimo kanalai, žmonės, institucijos. Tikrinimas, ar per šiuos kanalus yra generuojama tikroji vertė (pvz.: atmintinė turistams, Brand Lithuania portalas).
8. Sąmatos rengimas	Apibrėžiama, kokiai veiklai reikia kokių resursų.
9. Biudžeto realizavimas bendroms veikloms/kampanijoms	Bendrų valstybės veiklų/kampanijų finansinis realizavimas.
10. Įgyvendinimo veiksmų planavimas	Bendrų veiklų ir teminių sričių veiklų planavimas.
11. Įgyvendinimo veiksmų organizavimas	Bendrų veiklų/kampanijų ir teminių sričių veiklų/kampanijų įgyvendinimo organizavimas, valstybės tinklalapio priežiūra, informacijos apie valstybę atnaujinimas, konsultacijos dėl Lietuvos pristatymo užsienyje.
12. Stebėsenos ir kontrolės duomenų rinkimas	Kaupiama informacija apie įgyvendinimo procesus, kokybinių rodiklių reikšmes; ar atitinka parinktus kriterijus; ne tik ataskaitų surinkimas, bet ir taikinių, rodiklių fiksavimas; užsienio žiniasklaidos stebėseną ir reagavimą į žinutes užsienio žiniasklaidoje.
13. Duomenų vertinimas pagal tiksluose nustatytus kriterijus	Lietuvos įvaizdžio užsienyje pokyčio bei veiklų kokybės vertinimas.
14. Resursų panaudojimo efektyvumo vertinimas	Veiklų veiksmingumo vertinimas, veiksmingiausių priemonių ir veiklų nustatymas.
15. Sistemos tobulinimas ir įgyvendinimas	Rekomendacijų pagal duomenų vertinimą parengimas sistemai tobulinti, rekomendacijų įgyvendinimas.

Lentelė nr. 3: Lietuvos pristatymo užsienyje proceso valdymo funkcijų loginė schema.

Lietuvos pristatymo užsienyje proceso valdymo funkcijų loginė laiko schema																					
Nr.	Funkcijos																				
1	Suinteresuotųjų šalių nustatymas ir rangavimas	■	■																		
2	Tikslų formulavimas			■	■																
3	Tikslų parametrizavimas					■	■														
4	Atsakomybių paskirstymas			■	■	■	■														
5	Veiksmų koordinavimas			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Turinio kūrimas ir derinimas							■	■												
7	Įvaizdžio formavimo kanalų nustatymas							■	■												
8	Sąmatos rengimas							■	■												
9	Biudžeto realizavimas bendroms veikloms/kampanijoms							■	■												
10	Įgyvendinimo veiksmų planavimas							■	■	■	■	■	■	■							
11	Įgyvendinimo veiksmų organizavimas									■	■	■	■	■	■	■					
12	Stebėsenos ir kontrolės duomenų rinkimas									■	■	■	■	■	■	■	■				
13	Duomenų vertinimas pagal tiksluose nustatytus kriterijus																		■	■	
14	Resursų panaudojimo efektyvumo vertinimas																			■	■
15	Sistemos tobulinimas ir įgyvendinimas																				■

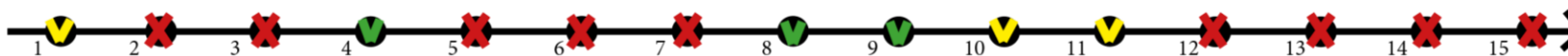
■ Funkcijos, kurios gali būti įgyvendinamos kas 5 – 15 metų; ■ Funkcijos, besikartojančios kiekvienais metais

Schema nr. 3: Lietuvos pristatymo užsienyje funkcijų įgyvendinimas praityje.

1. 1996 m. Lietuvos valstybės informacijos politikos tarnyba



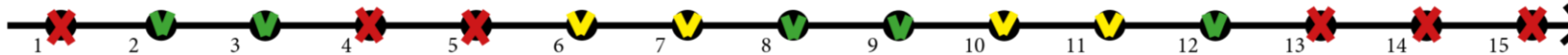
2. 2001 - 2007 m. VšĮ Lietuvos institutas



3. 2003 - 2007 m. Informacijos apie valstybę koordinavimo komisija



4. nuo 2007 m. Lietuvos įvaizdžio formavimo komisija



5. 2013 - 2014 m. LRVK iniciatyva



6. 2014 m. URM iniciatyva



Legenda:

skaičiais pažymėtos proceso funkcijos



funkcija buvo įgyvendinta



funkcija nebuvo pilnai/kokybiškai įgyvendinta



funkcija nebuvo įgyvendinta visiškai

3.3 Lietuvos pristatymo užsienyje procesų valdymo funkcijų matrica

Pagal Lietuvos pristatymo užsienyje proceso funkcijas ir suinteresuotas šalis buvo parengta procesų valdymo funkcijų matrica (žr. Priedą nr. 2) funkcijų paskirstymui tarp institucijų parodyti (koordinavimo bei rolės pobūdžiai žr. 3).

Matricoje institucijos paskirstytos pagal temines sritis, kurios buvo išgrynintos institucijų žemėlapyje (žr. Priedą nr. 1): Vidaus ir užsienio politika, Švietimas ir mokslas, Ekonomika, Turizmas bei Kultūra ir identitetas. Nors institucijų žemėlapyje pavaizduotos tik viešojo sektoriaus institucijos, į matricą įtraukta tik dalis žemėlapyje vaizduotų institucijų ir privatus sektorius bei akademija. Viešojo sektoriaus institucijos parinktos matricai dėl tiesiogiai vykdomų Lietuvos pristatymo veiklų užsienyje. Nors kai kurių institucijų atstovai neigia pristatantys Lietuvą užsienyje, tačiau lėšų skyrimas tarptautinėms didelio masto mugėms ar parodomis, kuriose pristatoma Lietuva, buvo prilygintas pristatymo veikloms. Privatus sektorius ir akademija buvo įtraukti į funkcijų pasiskirstymą koordinavimui, siekiant į koordinavimo veiklas įtraukti platesnį suinteresuotų šalių ratą, geriau suvokti privataus sektoriaus ir akademijos Lietuvos pristatymo užsienyje poreikį bei siekiant įtraukti verslo, Lietuvos diasporos ir akademijos bendruomenes bei asociacijas į informacijos apie valstybę sklaidos spektrą.

Kadangi kiekvienoje teminėje srityje koordinuotinių institucijų skaičius yra pakankamai didelis ir vienas koordinavimo centras nepajėgtų sukoordinuoti visų institucijų dėl žmogiškųjų resursų trūkumo, nuspręsta kiekvienoje teminėje srityje išskirti po vieną ar kelias institucijas, su kuriomis būtina konsultuotis priimant sprendimus dėl aukšto jų kompetencijų lygio ir / arba šiuo metu dominuojančios veiklos atitinkamoje srityje. Tokiu būdu siekiama palengvinti patį koordinavimą, tačiau kartu ir kompensuoti galimą koordinavimo centro kompetencijų trūkumą skirtingose teminėse srityse. Šios institucijos numatytos kaip konsultuojantis partneris Lietuvos pristatymo užsienyje klausimais kitoms tos pačios srities institucijoms. Nepaisant to, kai kurios sričių institucijos šiuo metu neturi pakankamai kompetencijų kokybiškai įgyvendinti savo pačių veiklų ir konsultuoti srities institucijas, todėl kilus klausimams rekomenduojama taip pat kreiptis tiesiai į koordinavimo centrą. Palapsniui komunikacijos, rinkodaros, tarp-institucinio bendradarbiavimo kompetencijos ir žmogiškieji resursai turėtų būti išugdyti savarankiškai vykdyti veiklas ir konsultuoti.

4. Rekomendacijos Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimui užtikrinti

Lietuvos pristatymo užsienyje proceso funkcijos ir institucijos turėtų sudaryti koordinavimo „stuburą“ ir atsižvelgiant į tai buvo nustatytas koordinavimo modelis. Sekančiuose poskyriuose bus pristatytas koordinavimo modelis ir siūlomos bendro pobūdžio rekomendacijos ir pasiūlymai kiekvienai teminei sričiai, siekiant užtikrinti kokybišką proceso įgyvendinimą.

Bendro pobūdžio rekomendacijos		
Tikslai ir prioritetai	Bendradarbiavimas ir įtraukimas	Vertinimas ir tobulinimas
1. Nustatyti bendri plataus pobūdžio valstybės pozicionavimo tikslai	1. Tarp-institucinis bendradarbiavimas ir geranoriškas institucijų įsitraukimas teikiant konstruktyvią kritiką 2. Verslo ir akademinės bendruomenės įtraukimas pristatant Lietuvą 3. Tęstinumo užtikrinimas	1. Kompetencijų užtikrinimas 2. Stebėseną, kontrolę ir vertinimą
Rekomendacijos teminėms sritims		
Vidaus ir užsienio politika 1. Šalies įvaizdį formuojančių veiklų suvokimas 2. Prioritetinių šalių žemėlapiu nustatymas		
Švietimas ir mokslas 1. Didinti Lietuvos pristatymo užsienyje medžiagos – nuo koncepcijos iki dizaino – prieinamumą ir vartojimą piliečiams vykstantiems į svečias šalis		
Ekonomika 1. Mažinti veiklų dubliavimą, skatinti bendrą pozicijų laikymąsi ir informacijos sklaidą tarp sektorių		
Turizmas 1. Būtina užtikrinti tvarų finansavimą valstybės pristatymui reikšmingoms veikloms 2. Stiprinti viešųjų pirkimų kompetencijas		
Kultūra ir identitetas 1. Užtikrinti efektyvų administracinį ir finansinį institucijų pavaldumą 2. Prioretizuoti veiklas pagal institucijų tikslus		

4.1 Koordinavimo modelis ir jo mechanizmas

Siūlomas koordinavimo modelis (žr. Schema nr. 4) yra pagrįstas Lietuvos pristatymo užsienyje proceso funkcijomis (žr. PRIEDAS 2). Šis modelis sudarytas remiantis esama Lietuvos administracine situacija, kurioje 2017 m. pradėjęs veikti LR Vyriausybės kanceliarijos Komunikacijos departamento Lietuvos įvaizdžio skyrius (LĮS) turėtų perimti Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimą. Atsiradus poreikiui ateityje formatas gali kisti, tačiau pats koordinavimo „stuburas“, siekiant bendradarbiauti su paskirtomis institucijomis iš teminių sektorių turėtų likti toks pat.

Pats koordinavimo modelis yra paremtas tyrimo metu suformuotomis teminėmis sritimis: Vidaus ir užsienio politika, Ekonomika, Švietimas ir Mokslas, Turizmas ir Kultūra ir identitetas. Kiekvienoje teminėje srityje yra parinktos institucijos, kurios šiuo metu atlieka daugiausiai veiklų su užsieniu ir / arba turi didžiausias žinias ir kompetencijas rinkodaros ir komunikacijos srityje savo teminėje srityje. Tai nereiškia, jog šios institucijos tvirtina kitų institucijų, esančių tose pačiose teminėse srityse veiklas, tačiau jos yra pagrindiniai **ekspertiniai centrai**, į kuriuos galima kreiptis dėl ekspertinės pagalbos, informacijos ir patarimų pristatant Lietuvą užsienyje.

Koordinavimo centras (LĮS) konsultuojantis kartu su teminių sričių institucijomis, komunikacijos ir rinkodaros ekspertais, verslo ir akademinė bendruomene, lietuvių diasporos profesionalais turi priimti tikslus ir kriterijus, pagal kuriuos turi būti vystoma Lietuvos pristatymo užsienyje strategija. Šie atstovai reikalingi, kad būtų užtikrintas politinis legitimumas, turinio kokybiškumas iš komunikacinės ir rinkodarinės perspektyvos ir turinio pritaikomumas skirtingoms teminėms sritims. Lietuvos pristatymo užsienyje strategija tvirtinama Vyriausybės nutarimu. LRVK su LĮS yra paskiriami atsakingi už patvirtintos strategijos įgyvendinimą, todėl LĮS turi aktyviai skatinti vartoti patvirtintus reikalavimus ir turinį visas institucijas. Biudžetinių metų eigoje LĮS turi užsiimti stebėseną ir kontrole tam, kad veiklos būtų vykdomos pagal nustatytus kriterijus.

Metų pabaigoje koordinavimo centras pagal įpareigojimą gauna informaciją iš visų teminių grupių institucijų apie teminėse srityse vykusias veiklas, susijusias su Lietuvos pristatymu užsienyje, užsibrėžtų kriterijų ir kokybės standartų laikymąsi ir pasiektus rezultatus. Po pateiktos informacijos vertinimų, gautos išvados yra naudojamos derybose dėl kitų metų lėšų, skiriamų ministerijoms už reprezentacines veiklas. Vadinasi, jeigu praeitais metais buvo laikomasi nustatytų kriterijų ir pasiekti nustatyti rodikliai, ministerijos sau pavaldžioms institucijoms gauna daugiau lėšų. Koordinavimo centras šiuo atveju turėtų įgaliojimus vertinti institucijų veiklas pagal metų pradžioje nustatytus kriterijus ir pagrindinę bendrą šalies įvaizdžio strategiją bei konsultuoti dėl lėšų paskirstymo ateinantiems metams.

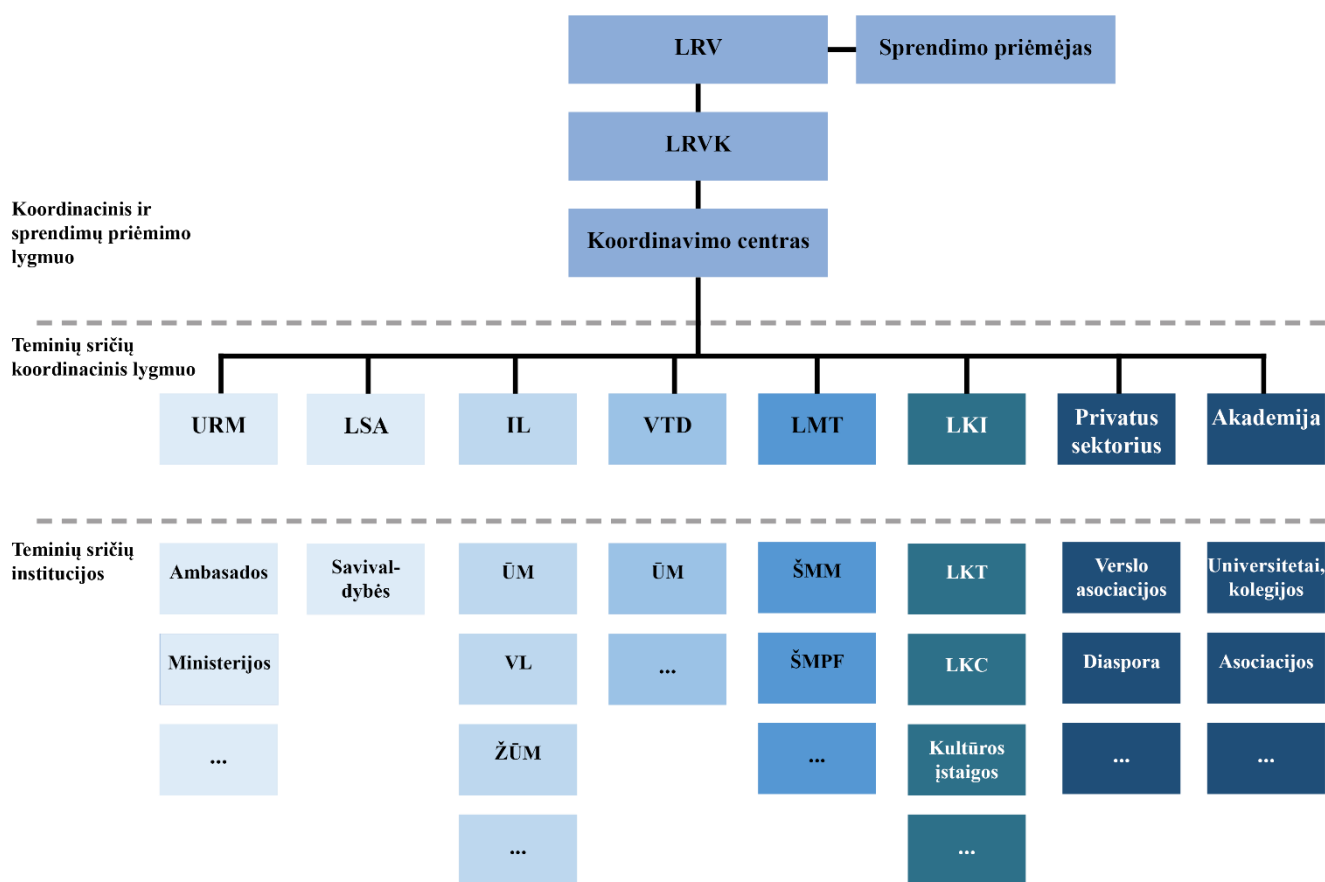
Ataskaitos iš teminių sričių institucijų yra surenkamos į skaitmeninę duombazę, kuri yra sukurta Atviros Vyriausybės iniciatyva. Tokioje duombazėje dokumentai yra grupuojami pagal temines grupes ir institucijas tam, kad būtų matoma koordinuojamų veiklų charakteristika, kriterijų laikymasis, efektyvumas ir rezultatai.

Remiantis šiuo mechanizmu, pagrindžiama prielaida, kad pats koordinavimo centras turi įrodyti, jog yra suinteresuotas darbo veiksmingumu ir rezultatyvumu. Tam, kad visose institucijose kriterijai būtų vienodai suprantami koordinavimo centras prireikus privalo tas institucijas konsultuoti. Tiek koordinavimo centro veiklos kokybė, tiek Lietuvos pristatymo užsienyje kokybė priklauso nuo koordinavimo centro, teminių sričių koordinavimo centrų ir kitų institucijų komandų kompetencijų.

Šiuo metu pagrindinės ir pirmosios koordinavimo centro funkcijos būtų įgyvendinti koordinavimo modelį, užtikrinti tinkamą savo komandos kompetencijų ir žmogiškųjų resursų lygį, inicijuoti turinio / strategijos pagrindo kūrimą. Po šių žingsnių koordinavimo centras turėtų atlikti koordinavimo, priežiūros ir konsultavimo funkcijas.

Koordinavimo modelyje numatytas Sprendimo priėmėjas yra organas, sudarytas iš teminių sričių ministrų, komunikacijos, rinkodaros, verslo, akademijos ir diasporos profesionalų atstovų. Šis organas procese susirenka tam, kad būtų tvirtinami Lietuvos pristatymo užsienyje tikslai, pagrindinės žinutės ir strategija. Ministerijos kaip politikos formuotojai galėtų daryti įtaką Lietuvos pristatymui užsienyje per sprendimo priėmėjo rolę.

Schema nr. 4: Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo modelio brėžinys. Institucijų spalvinis žemėlapis atitinka temines sritis iš Lietuvos pristatymo užsienyje proceso funkcijų matricos.



4.2 Bendro pobūdžio rekomendacijos

Atsižvelgiant į esamą situaciją ir šiuo metu vykdomas veiklas, galima išskirti keletą bendro pobūdžio probleminių sričių, kurias reikėtų spręsti:

1. Tarp-institucinis bendradarbiavimas ir geranoriškas institucijų įsitraukimas teikiant konstruktyvią kritiką:

Problematika:

Ministerijoms pavaldžios įstaigos ir ministerijoms atskaitingos įstaigos su asignavimų valdytojo statusu dažnai konkuruoja su nevyriausybinėmis organizacijomis ir privačiu sektoriumi dėl veiklų finansavimo. Nemažai įstaigų atlieka viena kitai artimas veiklas, bet dėl neaiškių priežasčių nesidalina informacija, dėl to atsiranda finansavimo nepakankamumas ir veiklų dubliavimas. Institucijos konkuruoja ir viena su kita, pasižymi arogancija, todėl kai kurios institucijos labai nuvertina kitas. Tuo tarpu institucijos, kurioms sekasi prasčiau nesikonsultuoja dėl gerųjų praktikų bei veiksmingesnio ir efektyvesnio veiklų įgyvendinimo. Dažniausiai kritikos yra bijoma, vengiama arba ji nėra priimama, diskredituojama. Iki šiol Lietuvos pristatymo užsienyje procesai buvo vykdomi „už uždarų durų“ ir tik tuomet kai strategija yra nupirkta, rezultatas viešinamas. Kai taip yra sprendžiami tokie kompleksiniai ir daug suinteresuotų šalių vienijantys klausimai, yra labai sudėtinga priimti ambicingą ir visiems priimtina sprendimą.

Sprendimo būdas:

Tam, kad Lietuvos įvaizdis užsienyje būtų tinkamai koordinuojamas, būtina paisyti svarbiausių valstybės, o ne pavienių institucijų interesų, reikia daugiau neformalaus, kokybiško ir konstruktyvaus bendradarbiavimo ir kritikos, bei geranoriško įsitraukimo.

- Rekomenduojama organizuoti reguliarius atviro formato susitikimus, darbinius seminarus arba forumus, kuriuose būtų diskutuojama apie gerąsias praktikas, kylančias problemas, iššūkius ir tendencijas. Tokie forumai ypatingai reikalingi koordinavimo modeliui pasirinkti, bendriems tikslams ir prioritetams išsigryninti bei turinio / strategijos vertinimui, į kuriuos yra kviečiami viešojo ir privataus sektoriaus atstovai. Per interaktyvius formatus, pavyzdžiui, „fishbowl“ ar „world cafe“, įtraukiančius atėjusiuosius. Rekomenduojama leisti pasisakyti įvairių sričių atstovams.
- Visas koordinavimo modelio pasirinkimo, bendrų tikslų ir prioritetų formulavimas bei turinio ir strategijos rengimas turi būti viešinamas, o procesas – atviras ir skaidrus. Tai gali būti pranešimai koordinuojančios institucijos tinklalapyje, Facebook puslapyje koordinavimo centro paskyroje arba specialiai tam įrengtame skaitmeniniame dienoraštyje (angl. *blog*). Komunikacija su vidaus auditorija, t.y. Lietuvos piliečiais turi būti užtikrinta visais proceso etapais.
- Turėtų būti atsižvelgiama į visuomenės ir suinteresuotų šalių konstruktyvią kritiką, o proceso gale, po vizualinių priemonių pristatymo, numatyta labiausiai visuomenės ir suinteresuotų šalių sukritikuotus aspektus keisti ir / ar tobulinti.
- Pirmieji renginiai geriausiam koordinavimo modeliui ir modelio įgyvendinimui vertinti turėtų būti pradėti organizuoti jau iki **2018 m. gegužės mėnesio**.

2. Verslo ir akademinės bendruomenės įtraukimas pristatant Lietuvą:

Problematika:

Į Lietuvos pristatymo užsienyje veiklas menkai įtraukiamas privatus sektorius ir akademija, nors tiek privatus sektorius per eksportą, verslo misijas ir renginius, tiek akademija per mokslininkų ir studentų mainus daro labai didelę įtaką Lietuvos pristatymui užsienyje bei taip pat turi labai didelį dar neišnaudotą potencialą.

Sprendimo būdas:

Todėl į koordinavimą būtina įtraukti verslo, akademijos bendruomenę ir diasporos, užsienio lietuvių profesionalų klubų atstovus.

- Koordinavimo modelis numato verslo, akademijos ir diasporos įtraukimą per konsultacijas formuojant tikslus, vertinant turinį ir kita. Verslo, akademijos ir diasporos atstovai, asociacijos ir bendruomenės yra numatyti kaip informacijos sklaidos kanalai, kurie savo srityse informuoja apie galimybę naudotis bendra vaizdine medžiaga.
- Būtina parengti aiškia ir suprantama informaciją, kaip privatus sektorius, akademija bei užsienio lietuviai galėtų prisidėti prie informacijos apie valstybę sklaidos, skirtingomis progomis naudoti valstybės pozicionavimui skirtus prezentacijų šablonus, nuotraukas, vaizdo klipus. Tam geriausiai tiktų tinklalapis su visa reikalinga informacija, šablonais, kontaktais.
- Rekomenduojama nuo pat pradžių, rengiant pirmuosius susitikimus ir konsultacijas, įtraukti verslo ir akademijos atstovus jau **2018 m. pirmoje pusėje**.

3. Kompetencijos:

Problematika:

Kartais nėra aišku, pagal kokius kriterijus yra patvirtinami renginiai, kuriuose bus dalyvaujama. Dėl kokybės užtikrinimo ir stebėsenos nebuvimo pasitaiko faktinių bei gramatinių klaidų vertimuose ir komunikacijos kampanijose bei priimami neteisingi ir valstybės įvaizdžiui tarptautinėje erdvėje neigiamą įtaką darantys sprendimai, o derinant pozicijas ir sprendimus vis iš naujo procesai labai užsitęsia.

Sprendimo būdas:

Konstruktiviam darbui ir bendradarbiavimui užtikrinti būtinos kompetencijos tam, kad strategija ir tikslai būtų suformuluoti realistiškai ir ambicingai, o įgyvendinimas būtų atliktas kokybiškai. Svarbu paminėti, kad efektyvus proceso funkcijų žingsnių vykdymas bei proceso funkcijų koordinavimas priklauso nuo vykdančiųjų darbuotojų kompetencijos. Darbuotojams skirtingose institucijose dirbantiems su Lietuvos pristatymo proceso funkcijomis ir žingsniais turi būti taikomos kompetencijų stiprinimo priemonės.

- Būtina priimti kuo daugiau aukštos kvalifikacijos komunikacijos ir rinkodaros darbuotojų, turinčių patirties komunikacijoje ir rinkodaroje su užsieniu ir užsienyje, kurie yra susipažinę, kas patenka į Lietuvos pristatymą užsienyje, gerai pažįsta rinką ir geba nusipirkti tinkamą ir kokybišką paslaugą.
- Rekomenduojama atkreipti dėmesį į projektinio įdarbinimo kuriamas naudas: atrinkti žmones, turinčius aukščiausias kompetencijas į koordinavimo centro komandą pagal nustatytą pasirinktų metų vieną iš strateginių tikslų, pavyzdžiui tam, kad būtų išpildytas tikslas pritraukti studentus. Tam 9 mėnesiams parenkamas darbuotojas, turintis komunikacijos ir rinkodaros kompetencijų bei patirties

privačiame sektoriuje ir užsienyje. Toks darbuotojas kartu galėtų prisidėti prie komandos komunikacinių ir rinkodarinių kompetencijų auginimo.

- Rekomenduojama kelti esamų darbuotojų kvalifikacijas dar prieš patvirtinant strategiją ir šalies įvaizdžio formavimo tikslus, **jau 2018 m. balandžio – rugpjūčio mėnesiais.**

4. Tęstinumo užtikrinimas:

Problematika:

Šiuo metu veiklų ir informacijos tęstinumas yra menkai užtikrinamas. Ši problema ypatingai aktuali atašė, tačiau ir bendra strategija bei Lietuvos pristatymo užsienyje veiklos iki šiol labai greitai nutrūkdavo, dažniausiai pasikeitus politinei valdžiai.

Sprendimo būdas:

Būtina užtikrinti strategijos įgyvendinimo tęstinumą, kad Lietuvos pristatymo strategija nebūtų tik vienos kadencijos užmojis, bet ilgalaikis prioritetas. Užsienio šalių pavyzdžiai rodo, kad sėkmingas prekės ženklo formavimas trunka keletą dešimtmečių: Vokietijos užsienio kultūros ir švietimo politikos gairės suformuluotos 1976/77 metais, o Estija ties e-Estonia dirba nuo 1997.

- Tęstinumui užtvirtinti koordinavimo centre turėtų būti skiriami kompetentingi, ne politinio pasitikėjimo asmenys ir sukurta institucinė veiklų dokumentavimo sistema.
- Į tikslų ir prioritetų formavimo etapą turi būti įtrauktos skirtingos suinteresuotos šalys, kad strategija atitiktų bendrus tikslus, o ne vienos kažkurios grupės, kuri pasikeitus politinės galios situacijai, nebebus reprezentuojama ir strategija nebeatitiks naujosios lūkesčių.

5. Nustatyti bendri plataus pobūdžio valstybės pozicionavimo prioritetai:

Problematika:

Šiuo metu yra suformuluota tiek daug prioritetų, parašyta tiek daug strategijų, kad dalis jų prieštarauja vieni kitiems, o didelis jų skaičius neleidžia koncentruotis į prioritetus taip, kad jie iš tikrųjų būtų pasiekti. Lėšos skaidomos pavienėms institucijų programoms, finansavimas fragmentuotas, todėl nepakankamas.

Sprendimo būdas:

Atsižvelgiant į bendrus valstybės tikslus būtina suformuluoti Lietuvos pozicionavimą apibūdinančius prioritetus, kurių pagrindu būtų formuojamos pagrindinės ir antrinės žinutės apie valstybę. Pozicija turi būti aiški, paremta realiais darbais, suprantama ir pritaikoma skirtingoms teminėms sritims, kurios pagal tai gali dėti savo turinį, tačiau tai bus tik antrinis turinys, kuris turi atliepti pagrindinę prekės ženklo istoriją ir asmenybę.

- Rekomenduojama atlikti tyrimą ir iš visų institucijų, kurios vykdo veiklas su užsieniu gauti informaciją apie jų komunikuojamą, skleidžiamą turinį. Informacija turėtų būti sisteminama tam, kad išryškėtų pagrindinės, svarbiausios ir daugumoje institucijų persidengiančios temos bei klausimai. Tuo pat metu, Užsienio reikalų ministerija turėtų pateikti informaciją, kaip Lietuva yra pristatoma užsienyje dabar, kokios pagrindinės žinutės yra komunikuojamos, kokios yra sėkmingos, nesėkmingos praktikos.
- Būtina suformuluoti 1 – 2 Lietuvos pozicionavimo prioritetus – vieną arba kelis pagrindinius aspektus kur Lietuva išsiskiria ir ties kuriais gali kelti ambicingus tikslus.

- Prioritetai turi būti realūs, paremti vykdomais darbais ir valstybės ambicija, pagal tai turi būti dėliojami pagrindiniai raktažodžiai (angl. *keywords*), asociacijos, tikslinės rinkos ir kita.
- Pagal šiuos prioritetus turėtų būti vykdomas veiklų prioretizavimas bei tinkamas finansinių ir žmogiškųjų išteklių paskirstymas.
- Prioritetus rekomenduojama suformuoti **iki 2018 m. rugsėjo**.

6. Stebėseną, kontrolę ir vertinimas:

Problematika:

Šiuo metu trūksta stebėsenos sistemos: nėra apibrėžtų ir nustatytų Lietuvos įvaizdžio formavimo, rezultatų vertinimo kriterijų, šalies mastu neteikiama ir neanalizuojama informacija apie pasiektus / nepasiektus tikslus, panaudotas lėšas, o vykdomos veiklos dažniausiai matuojamos kiekybiniais kriterijais. Tai reiškia, kad yra sekamas renginių, lankytojų, išsiųstų elektroninių laiškų skaičius, kuris visiškai neparodo tikrosios renginio ar veiklos kokybės ir tikrojo lankytojų skaičiaus, nes, pavyzdžiui, lankytojų skaičius dokumentuose pateikiamas labai apvalus, o realų lankytojų skaičių pamatuoti sunku net ir parduodant bilietus. Dabar yra tik atsiskaitoma atskaitingoms institucijoms, o bendras efektas nėra žinomas.

Sprendimo būdas:

Rekomenduojama pradėti matuoti veiklos kokybę, ar veikla iš viso padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus, ir veiklų efektyvumą, t.y. įsivertinti, kurios veiklos yra veiksmingiausios lyginant su panaudotais resursais. Tik tokiu būdu organizuojant tolimesnes veiklas bus galima atsižvelgti į geriausias ir veiksmingiausias praktikas bei remtis įrodymu grįstais sprendimais.

- Lietuvos matomumą galima matuoti pagal šiuos kriterijus:
 - ❖ kiek kartų Lietuva paminėta užsienio žiniasklaidoje
 - ❖ teigiamų/neigiamų žinučių kiekis
 - ❖ įtaką darantys asmenys (influenceriai/blogeriai), kur buvo, ką matė
 - ❖ kaip skleidėsi geografija
- Veiklos kokybę galima matuoti dalyvių apklausomis.
- Lietuvos įvaizdžio pokytį užsienyje galima matuoti reguliariomis užsakomosiomis apklausomis prioritetinėse rinkose bei „Nation Brands Index“. Vieningas ir koordinuotas Lietuvos pristatymas tikslinėse rinkose atsispindėtų šių šalių apklausose, o bendras sričių įvertinimas parodytų, kurios teminės Lietuvos sritys geriausiai žinomos ir įvertinamos pasaulyje. Nuo 2016 iki 2017 metų (po D. Trumpo išrinkimo JAV prezidentu) JAV rodiklis iš pirmos vietos smuktelėjo į šeštą – tai parodo, kad reitingas pakankamai greitai sureaguoja į pasikeitusią situaciją, o pavienių sričių vertinimas gali stipriai įtakoti visą valstybės reitingo rezultatą.
- Kiekvienų metų pabaigoje viešinti / reitinguoti institucijas, kurios geriausiai pristatė Lietuvą / išpildė rodiklius. Viešojo sektoriaus rinkodaros ir komunikacijos ekspertai bei jų projektai turėtų būti įvertinami panašiuose konkursuose, kaip pavyzdžiui, „PR LAPĖS“, „PASSWORD“ konferencija.
- **Iki 2018 m. gruodžio būtina nustatyti bendrą institucijų vykdomų priemonių stebėseną ir vertinimo sistemą.**

4.3 Pasiūlymai teminėms sritims

Vykdamt suinteresuotų šalių ir vykdomų veiklų analizę išryškėjo keletas problemų teminėse srityse, kurias taip pat būtina spręsti.

Vidaus ir užsienio politika:

1. Šalies įvaizdį formuojančių veiklų suvokimas:

Problematika:

Kai kurių institucijų atstovai Lietuvos pristatymą užsienyje ir įvaizdžio formavimą supranta kaip logotipų ir šūkių naudojimą, tačiau neturi platesnio suvokimo, kad ir jų pranešimas, skaitomas užsienyje prisideda prie šalies įvaizdžio ir reputacijos formavimo.

Sprendimo būdas:

Reikalingas suvokimas, kad ne tik užsienio politika, turizmas ar kultūra formuoja valstybės įvaizdį užsienyje, tačiau ir jos vidaus politika: socialiniai reikalai, pilietinė visuomenė, sveikatos klausimai ir t.t. Todėl būtina rasti vietas ir kitoms sritims būti įtrauktoms į Lietuvos pristatymo užsienyje veiklas. Taip kaip Skandinavijos šalys yra žinomos dėl savo socialinės politikos, taip ir Lietuvos įvaizdžiui užsienyje įtaką daro socialinių reikalų ar pilietinės visuomenės klausimai, kuriuos būtina spręsti ir tinkamai pristatyti užsienyje.

- Socialinių reikalų, pilietinės visuomenės ir kitų vidaus politikos sričių atstovai taip pat turėtų būti kviečiami į bendrus forumus arba renginius, nes jie atstovaudami Lietuvai tarptautinėse organizacijose bei mainų projektuose taip pat formuoja Lietuvos įvaizdį.
- Rekomenduojama įvairių sričių atstovus kviesti į atvirus renginius ir forumus **nuo pat pradžių – 2018 m. pirmos pusės**.

2. Prioritetinių šalių žemėlapiu nustatymas:

Problematika:

Kai kuriose šalyse, pavyzdžiui Norvegijoje, šiuo metu darbo apimtis yra neproporcingai suformuotai komandai.

Sprendimo būdas:

- Būtina išsiginčinti prioritetas šalis ir diplomatinę atstovybių veiklos planus šiose šalyse bei, žinant koks yra poreikis, atitinkamai paruošti diplomatinės atstovybės komandą.
- Taip pat Lietuvos atstovai diplomatinėse atstovybėse turėtų būti geriau supažindinti su reziduojančios šalies kultūra, politika, ekonomika bei visuomene.

Švietimas ir mokslas

1. Didinti Lietuvos pristatymo užsienyje medžiagos – nuo koncepcijos iki dizaino – prieinamumą ir vartojimą piliečiams vykstantiems į svečias šalis:

Problematika:

Studentai, mokslininkai ir privatūs asmenys, išvykstantys į kitas šalis pagal mainų programas stažuotėms, studijoms, mokslinei veiklai ir kitoms veikloms, susijusioms su švietimu ir mokslu, taip pat yra Lietuvos ambasadoriai, tačiau dažnai nežinodami, kaip pristatyti šalį pasakoja apie Lietuvą labai skirtingas istorijas.

Sprendimo būdas:

Suteikdami jiems įrankius, pavyzdžiui informacinę medžiagą, prezentacijų šablonus ir t.t., galime palengvinti ir kartu padidinti Lietuvos pristatymo užsienyje proceso srautą. Tokiu būdu galima labai stipriai išplėsti tikslinių grupių užsienyje pasiekiamumą bei padidinti kokybiškos informacijos ir vaizdinės informacijos sklaidą.

- Rekomenduojama įgyvendinti **iki 2019 m. gegužės**.

Ekonomika

1. Mažinti veiklų dubliavimą, skatinti bendrų pozicijų laikymąsi ir informacijos sklaidą tarp sektorių:

Problematika:

Užsienio reikalų ministerijos siunčiami diplomatai Lietuvą užsienyje atstovauja skirtingose teminėse srityse. Tačiau ir kitos ministerijos siunčia savo specialiuosius atašė į joms palankias rinkas, nors iki šiol atašė nebuvo atskaitingi ambasadoriams. Tai reiškia, kad didesnėse diplomatinėse atstovybėse, kaip pavyzdžiui Jungtinėje Karalystėje ar Vokietijoje, tuos pačius kultūrinius, ekonominius ar kitos srities klausimus galėjo atstovauti bent dvi ministerijos, kurios dėl tarpusavio konkurencijos galėjo laikytis skirtingų pozicijų. Ši problematika tampa labai aktuali ekonominio atstovavimo srityje, nes ekonominių interesų užsienyje turi ne tik Užsienio reikalų, Ūkio, bet ir Žemės ūkio bei Susisiekimo ministerijos.

Sprendimo būdas:

Nors ekonominės diplomatijos taryba yra labai geras žingsnis į priekį sprendžiant bendradarbiavimo ir vieningos pozicijos klausimus bei geresnį resursų išnaudojimą, tačiau būtina ir toliau vystyti tarpinstitucinį bendradarbiavimą bei išsigrnytinus prioritetus juos pateikti diplomatinėms atstovybėms ir specialiesiems atašė.

Turizmas

1. Būtina užtikrinti tvarų finansavimą valstybės pristatymui reikšmingoms veikloms:

Problematika:

Valstybinis turizmo departamentas didžiąją dalį savo veiklų finansuoja iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų, todėl departamento darbas pristatinėjant Lietuvą yra apribotas kultūros ir gamtos pristatymu. Pagal ES finansavimo tvarką rengiant standus ar prezentacijas kartu negali prisistatinėti privataus sektoriaus įmonės ar turizmo verslo asociacijos. Kai po 2020 baigsis ES lėšos, departamentas susidurs su finansavimo problemomis ir kuriam laikui gali sutrikti departamento veikla, nes šiuo metu lėšų dalis, ateinanti iš valstybės biudžeto, būtų per maža išlaikyti esamas departamento darbo apimtis, o nauji finansavimo šaltiniai iki šiol nebuvo numatyti.

Sprendimo būdas:

- Rekomenduojama **iki 2018 m. pabaigos** parengti strategiją tolesniam departamento finansavimui arba visapusiškam departamento pertvarkymui, siekiant didesnio veiklų veiksmingumo, geresnio tikslinių rinkų prioretizavimo bei geresnių kompetencijų tikslinėse rinkose.

2. Stiprinti viešųjų pirkimų kompetencijas:

Problematika:

Valstybinis turizmo departamentas daug lėšų išleidžia rinkodaros kampanijoms ir komunikacijai, tačiau dažnai lankstinukuose ir informacinėje medžiagoje, ypatingai vertimuose, pasitaiko klaidų, informacija būna nekokybiška arba kartais sunkiai suprantama.

Sprendimo būdas:

Rekomenduojama stiprinti departamento viešųjų pirkimų kompetencijas tam, kad konkursus laimėtų įmonės, kurios yra pajėgios kokybiškai atlikti darbą, būtų susipažinusios su vietinėmis aplinkybėmis ir įvertintų teikiamų pasiūlymų paklausą bei naudą. Vertimų klaidos ar netinkamai naudojamos nuotraukos yra tik keletas pavyzdžių, kurių būtų galima išvengti ar bent jau sumažinti jų dažnumą, pasirinkus tinkamus tiekėjus.

- Galima organizuoti gerosios patirties sklaidos renginius, kurių metu kitų institucijų arba privataus sektoriaus komunikacijos ir rinkodaros atstovai papasakotų, ką ir kaip geriausia pirkti, kaip pasirinkti įmones, kurios pajėgios kokybiškai įgyvendinti užsakymus, kaip suprasti, ar įmonė turi pakankamai kompetencijos reikalingai paslaugai ar prekei parengti.
- Rekomenduojama gerosios praktikos sklaidos renginius organizuoti **2018 m. balandžio – gruodžio mėnesiais**.

Kultūra ir identitetas

1. Prioretizuoti veiklas pagal institucijų tikslus:

Problematika:

Po daugkartinių institucijos pertvarkymų Lietuvos kultūros institutas vis dar lieka buvusių įstaigų paveldas.

Sprendimo būdai:

- Būtina išsigryninti instituto tikslus ir veiklos pobūdį tam, kad resursus būtų galima panaudoti efektyviau ir veiksmingiau nei dabar, o tokios veiklos kaip, pvz. Vilniaus knygų mugės organizavimas būtų perduotas kitoms institucijoms.
- Taip pat būtina peržiūrėti instituto finansavimą, nes finansavimo fokusas literatūrai apriboja organizuojamas veiklas. Dėl šios priežasties 2017 bei 2018 metais pagrindinės instituto veiklos yra knygų mugės bei literatūriniai renginiai.
- Rekomenduojama **iki 2018 m. pabaigos** pertvarkyti Lietuvos kultūros instituto finansinį modelį, atsisakant fokusavimo į literatūrą bei išsigryninti instituto tikslus.

2. Užtikrinti efektyvų administracinį ir finansinį institucijų pavaldumą:

Problematika:

Specialieji kultūros atašė yra pavaldūs Kultūros ministerijai ir ambasada, tačiau jų lėšas administruoja Lietuvos kultūros institutas. Veiklos planai derinami su Kultūros ministerija, o Lietuvos kultūros institutas atsako už lėšų panaudojimą, nors nekoordinuoja atašė veiklos.

Sprendimo būdai:

Ir nors pokyčiai veiklos koordinavimui tarp instituto, atašė ir ministerijos buvo inicijuoti jau 2016 metais, tačiau įgyvendinimas sustojo. Todėl rekomenduojama supaprastinti koordinavimą bei supaprastintą koordinavimą įgyvendinti.

- Rekomenduojama **iki 2018 m. pabaigos** pertvarkant instituto tikslus ir finansavimo modelį rekomenduojama kartu supaprastinti ir kultūros atašė koordinavimą, koordinavimo funkciją perduodant institutui ir atašė veiklą tvirtinti kaip instituto veiklos dalį.

4.4 Gerųjų praktikų pavyzdžiai

Tyrimo metu paaiškėjo, kad šalių, suinteresuotų geru Lietuvos pristatymu užsienyje yra daug daugiau nei kada buvo identifikuota apskritai ir dauguma pritaria, kad būtina koordinuoti Lietuvos pristatymą užsienyje. Tiek ministerijų, tiek pavaldžių įstaigų atstovai teigia, kad jie patys tiesiogiai ir netiesiogiai formuoja šalies įvaizdį per užsienio auditorijai vykdomas veiklas. Tuo pat metu nėra gairių, prioritetų, kaip viešinti Lietuvos Respublikos prekės ženklą, tad institucijos pačios rūpinasi pristatymu – nuo koncepcijos iki dizaino – ir toliau viešina tik individualius, konkrečius projektus, programas. Be bendros Lietuvos prekės ženklo strategijos ir koordinavimo modelio turinys komunikacijai yra kuriamas fragmentiškai ir tam eikvojami papildomi resursai. Tai reiškia, kad trūksta kompleksinio požiūrio į bendrą tarpinstitucinį šalies įvaizdžio formavimą.

Nepaisant to, kai kurios Lietuvos institucijos turi gerųjų praktikų, iš kurių būtų galima mokytis ir taikyti sau. Pavyzdys, Lietuvos Bankas – tai institucija išsigryninusi 4 prioritetinius klausimus, kurie yra komunikuojami tarptautinėje erdvėje. Šiems klausimams atitinkamai pateikiamos paaiškinamosios tezės, prieinamos visiems ir skatinamos būti naudojamos renginiuose ir tarptautiniuose susitikimuose.

Kitas gerosios praktikos pavyzdys – tai pagaliau atkreiptas dėmesys į institucinės atminties užtikrinimą. Tam, kad vyktų darbų, veiklų ir informacinis tęstinumas ir dalijimasis informacija nepriklausytų nuo pačių asmenybių, jų asmeninių simpatijų bei profesionalumo, o naujos kadencijos Lietuvos atstovybėse pradžia neapsiribotų informacijos apie nuveiktus darbus ir užmegztus kontaktus paieška, su ekonominiais klausimais susijusios veiklos, renginiai ir kontaktai yra registruojami EkoDB sistemoje (Lietuvos diplomatinių atstovybių ekonominės informacijos valdymo ir keitimosi sistema). Tokio pobūdžio sistemos turėtų būti naudojamos visų specialiųjų atašė tam, kad atašė veikla būtų efektyvesnė ir veiksmingesnė.

Lietuva turi pilną potencialą sėkmingai formuoti savo pristatymo užsienyje veiklas. Geriausiai tai atspindi 2013 m. vykęs Lietuvos pirmininkavimas Europos Sąjungos Tarybai. Pirmininkavimo metu buvo pasirinktas aiškus koordinatorius – Užsienio reikalų ministerija, veikla koordinuota tarpinstitucinio veiklos plano (TVP) pagalba, o už papildomas institucijų veiklas skirtas papildomas finansavimas (šiuo metu TVP veikloms institucijos lėšas skiria iš savo vidinių resursų). Nors pirmininkavimas truko tik pusę metų, tačiau tai galima įvardinti kaip trumpalaikę sėkmę, kai Lietuvos pristatymas užsienyje tampa prioritetu.

5. Išvados

Lietuvos pristatymas užsienyje nėra neįgyvendinama užduotis. Tyrimo metu paaiškėjo, kad valstybės institucijos turi pilną potencialą sutarti dėl pagrindinių, vienijančių prioritetų ir vieningai prisistatyti įvairiuose formatuose, nuosekliai formuojant stiprų šalies įvaizdį, paremtą realiais darbais. Tačiau, kad ši veikla būtų rezultatyvi ir kokybiškai organizuota, visoms suinteresuotoms šalims, vykdančioms veiklas su užsieniu, būtina suvokti, kad šalies pristatymas ir įvaizdžio formavimas yra svarbus valstybinės reikšmės klausimas.

Valstybės pristatymą būtina koordinuoti, kad šalies konkurencingumas augtų, ji būtų pastebima pasaulinėje bendruomenėje ir būtų kuriama pridėtinė vertė šalies ekonomikai, kultūrai, mokslui bei piliečiams. Tai ypatingai svarbu mažoms valstybėms, turinčioms ribotus resursus ir aukštus siekius.

Deja, nors Lietuvoje bandymų koordinuoti valstybės pristatymą būta daug, iki šiol nėra bendrų gairių ir nuoseklios šalies prekės ženklo politikos, kurtos koncepcijos liko užmarštyje, o kai kurios to pasėkoje vykusios kampanijos net ir dabar yra minimos su karteliu. Tyrimo metu paaiškėjo esminės praeities procesų klaidos, esami trūkumai, kuriuos įvertinus pateikti pastebėjimai ir rekomendacijos.

Lietuvos pristatymui skirtoms kasmetinėms konkrečioms veikloms yra naudojami milžiniški resursai. Tam kad veiklos būtų rezultatyvesnės, o išnaudojami resursai kurtų didesnę pridėtinę vertę, kiekviena institucija, turinti veiklą su užsienio šalimis, visų pirma turėtų būti susipažinusi su esamais šalies pristatymo formatais ir koncepcija, nuoseklaus, aiškaus ir skaidraus koordinavimo bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir vidinės komunikacijos kuriama visuotine nauda. Kadangi Lietuvos pristatymas užsienyje yra kompleksinis klausimas ir tyrimas parodė, kad su šiuo klausimu veiklas vykdo daugiau nei 100 viešojo sektoriaus institucijų bei nevyriausybinės organizacijos, verslo ir akademinė bendruomenė, yra būtina skatinti tarp-institucinį bendradarbiavimą, skatinti institucijas geranoriškai įsitraukti į veiklas, kurios yra artimos temine prasme ir taip pat teikti ir atsižvelgti į konstruktyvią kritiką. Tyrimo metu po vykdytų susitikimų su daugeliu institucijų (žr. PRIEDAS 1), paaiškėjo, jog egzistuoja suvokimas, kad tiek tiesioginės, tiek netiesioginės veiklos prisideda prie valstybės įvaizdžio kūrimo, bet pačių vykdomos veiklos dažnai tam nepriskiriamos. Taip pat bendrai trūksta žinių, kokie konkretūs žingsniai turi būti užtikrinami tam, kad tiek pasirinktos šalį pristatančios žinutės būtų komunikuojamos veiksmingiau, tiek resursai skirstomi efektyviau (žr. lentelė nr. 2). Prieita prie išvados, kad norint užtikrinti pristatymo kokybę, šie žingsniai, sudėti į laiko ciklą ir įgyvendinimo matricą, turi tapti Lietuvos pristatymo užsienyje proceso „stuburu“, kuris nekistų keičiantis komunikaciniam turiniui.

Turint funkcijų ir žingsnių seką, vieningam šalies pristatymui būtina nustatyti bendro plataus pobūdžio valstybės pozicionavimo prioritetus – **kokie mes esame, kokie norime būti ir kaip tai pasiekti**. Pagal tai turėtų būti sudėliotos 1-2 žinučių turinys, ko pasėkoje institucijos galėtų dėlioti antrines žinutes ir savo veikloms pritaikytą komunikaciją. Vieningame ir kokybiškai organizuotame valstybės pristatyme turi būti vykdoma veiklų stebėseną, kontrolė ir vertinimas, kuris turėtų patvirtinti, ar išsikelti pristatymo tikslai ir jiems nustatyti strategijų rodikliai buvo išpildyti ir ką reikia tobulinti kitų veiklų metu. Procesai turi būti vieši ir skaidrūs tam, kad visuomenė, verslo ir akademinė bendruomenė būtų susipažinusi su pagrindinėmis komunikuojamomis žinutėmis ir taip pat jas naudotų, o nejaustų priešiško. Tam taip pat turi būti aiškiai ir prieinamai pateikiama pristatomoji medžiaga ir šablonai bendram, viešam naudojimui.

Būtina atkreipti dėmesį į tai, konstruktyviam darbui ir bendradarbiavimui užtikrinti būtinos kompetencijos tam, kad strategija ir tikslai būtų suformuluoti realistiškai ir ambicingai, o įgyvendinimas būtų atliktas kokybiškai. Tam, kad nebūtų priimami neteisingi ir valstybės įvaizdžiui tarptautinėje erdvėje neigiamą įtaką darantys sprendimai, o derinant pozicijas būtų įtraukiamos visos suinteresuotos šalys ir priimtus sutarimus

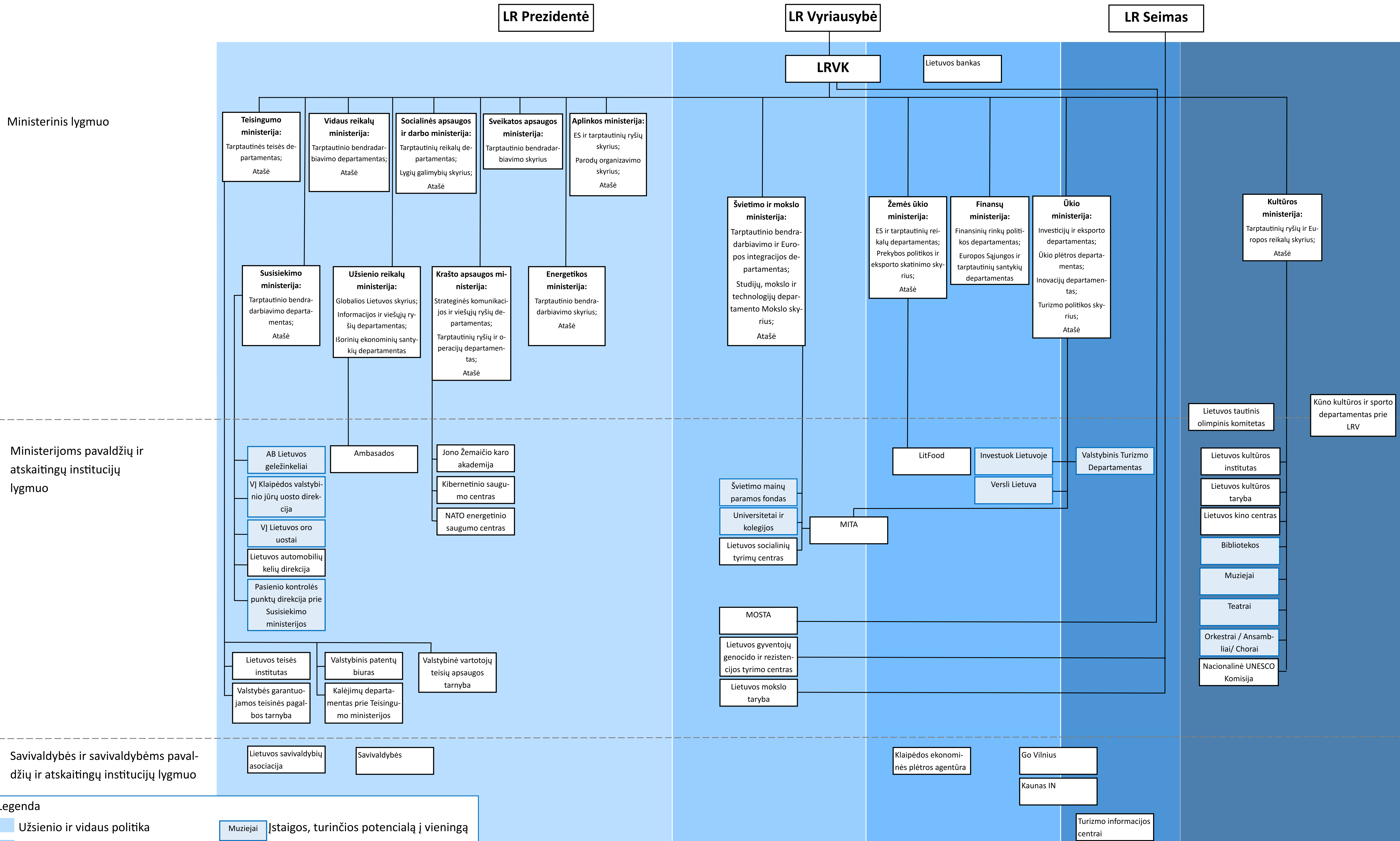
vykdytų visų lygių institucijos komunikacijos, rinkodaros, procesinio valdymo ir atviro bendradarbiavimo, kompetencijos yra kritinis aspektas.

6. Priedai

PRIEDAS 1: Lietuvos pristatymo užsienyje institucijų žemėlapis

PRIEDAS 2: Lietuvos pristatymo užsienyje proceso matrica

Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo modelis: Institucijų žemėlapis



Legenda

- Užsienio ir vidaus politika
- Švietimas ir mokslas
- Ekonomika
- Turizmas
- Kultūra ir identitetas
- Administracinis pavaldumas ir / arba atskaitingumas

Muziejai Įstaigos, turinčios potencialą į vieną Lietuvos pristatymą įtraukti savivaldybes ir vietinius veikėjus

