



UŽSIENIO

PRAKTIKŲ ANALIZĖ

VIEŠOSIOS POLITIKOS
LABORATORIJOS

ELGESIO MOKSLŲ
KOMANDOS

PARENGĖ:

DR. DALIA BAGDŽIŪNAITĖ

RŪTA KOMSKIENĖ

2019 GEGUŽĖ

TURINYS

ĮVADAS.....	3
SAŲOKOS.....	4
EUROPOS KOMISIJA.....	5
DANIJA.....	9
JUNGTINĖ KARALYSTĖ.....	17
SUOMIJA.....	25
NYDERLANDAI.....	29
PRANCŪZIJA.....	33
IŠVADOS.....	38

ĮVADAS

Per pastaruosius dešimt metų Europoje ir visame pasaulyje vis ryškiau pastebimi siekiai modernizuoti viešojo sektoriaus darbą taikant netradicinius, inovatyvius sprendimų paieškos būdus, ypatingą dėmesį skiriant piliečių ir organizacijų, dirbančių su viešuoju sektoriumi, įtraukimui. Tokios iniciatyvos dažnai veikia kaip viešosios politikos laboratorijos (*angl. policy labs*) ar elgesio mokslo (*angl. behavioural science*) komandos, kurių ryškiausi pavyzdžiai Europoje yra pristatyti šioje analizėje.

2016 m. Europos Komisijos (EK) Jungtinio tyrimų centro (JTC) atliktas tyrimas, apžvelgiantis politikos laboratorijų veiklą Europos Sąjungoje, parodė, kad daugiau nei 14-oje šalių bendrai veikia virš 75-ių viešosios politikos laboratorijų. Viešosios politikos laboratorijos šiame tyrime pristatomos kaip komandos, struktūros, fizinės erdvės ar organizacijos, taikančios inovatyvius metodus (tokius kaip dizaino mąstymas, antropologija, elgesio mokslai ir kita), ir įtraukiančios visas suinteresuotas šalis į viešosios politikos formavimą.

Politikos laboratorijų tikslas – paskatinti bendradarbiavimu ir įrodymais grįstą viešosios politikos formavimo praktiką bei eksperimentavimą siekiant kurti geresnius, į vartotojus/ visuomenę orientuotus politikos sprendimus. Šiam tikslui pasiekti politikos laboratorijos paprastai:

1. Vykdo tyrimus, generuoja politikos sprendimų alternatyvas ir atlieka jų testavimus;
2. Užsiima šviečiamąja veikla, t.y. organizuoja įvairius seminarus, dirbtuves, konferencijas ar rengia metodinę medžiagą, siekiant įgalinti valstybės tarnautojus taikyti inovatyvius politikos formavimo metodus.

Būtent dėl savo įsipareigojimo generuoti ne tik tyrimus, bet ir praktiškai ištestuoti sprendimų alternatyvas, politikos laboratorijos dažnai yra vadinamos „do-tanks“ vietoj jau visiems pažįstamo „think-tank“ termino.

Elgesio mokslo įžvalgų taikymą viešosios politikos formavime geriausiai pristato EK JTC 2016 m. parengta elgesio mokslų taikymo viešojoje politikoje ataskaita ir Pasaulio banko 2019 m. paruošta apžvalga. Pastarojoje nurodoma ir citata į Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (*angl. OECD*) 2018 m. atliktą tyrimą, kurio rezultatai atskleidė, jog visame pasaulyje virš 200 viešojo sektoriaus institucijų taiko elgesio mokslų įžvalgas sprendžiant viešosios politikos klausimus. Elgesio mokslų komandos viešajame sektoriuje pirmiausia siekia suprasti, kaip žmogus iš tikrųjų elgiasi praktikoje (o ne kaip tikimasi, kad elgiasi – racionaliai) ir tuo remiantis kurti efektyvesnes, pigesnes ir veiksmingesnes intervencijas. Elgesio mokslai apjungia žinias ir tyrimų metodus iš skirtingų mokslo sričių, tokių kaip psichologija, ekonomika, sociologija ir neuromokslas. Šie mokslai viešosios politikos formavime tarnauja kaip pagrindas eksperimentavimui ir viešosios politikos sprendimų alternatyvų vertinimui.

Kaip ir skirtingos viešosios politikos laboratorijos, taip ir elgesio mokslo komandos savo veiklą vykdo paprastai keliais lygmenimis – centralizuotai, decentralizuotai ar per ekspertų tinklus. Dažnai tokios iniciatyvos skiriasi savo struktūra, vykdomomis veiklomis, taikomais metodais ir projektų specifika. Didelė dalis jų yra steigiamos kaip trumpalaikis bandymas, kuris, sėkmės atveju, tęsia ar net plečia savo veiklą. Ir nors pasaulyje yra nemažai iniciatyvų, veikiančių jau daugiau nei dešimtmetį, visgi didžioji dalis jų gyvuoja vidutiniškai apie dvejus metus. Dažniausia veiklos sustabdymo priežastis – biudžeto mažinimas, pokyčiai politinėje kryptyje ar vadovybėje.

Šioje apžvalgoje nagrinėjamos penkiose Europos Sąjungos (ES) šalyse ir visos ES lygmeniu veikiančios garsiausios viešosios politikos laboratorijos ir elgesio mokslo komandos (kartu – iniciatyvos). Apžvelgiami šių iniciatyvų veiklos principai, įvykdyti projektai bei iššūkiai, su kuriais susiduriama. Analitinė apžvalga pradedama nuo Europos Komisijos EU Policy Lab politikos laboratorijos analizės. Remiantis atliktos analitinės apžvalgos išvadomis, pateikiamos rekomendacijos.

SAVOKOS

Politikos laboratorija – tai komanda, struktūra, fizinė erdvė ar subjektai, orientuoti į viešosios politikos formavimą, taikant inovatyvius, tarpdisciplininius metodus bei įtraukiant visas suinteresuotąsias šalis.

Viešasis valdymas – viešosios politikos nustatymo, formavimo ir (arba) dalyvavimo ją formuojant ir įgyvendinant procesų visuma, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos.

Viešoji politika (angl. policy) – valdymo sprendimais išreikšta suderinta viešojo valdymo institucijų ir visuomenės valia visuomenei ir visai valstybei svarbiems klausimams ir problemoms spręsti.

Inovacijos – reikšmingų patobulinimų diegimas viešajame sektoriuje bei, viešojo administravimo procesų, viešojo sektoriaus teikiamų produktų ar paslaugų tobulinimas. Plačiausia prasme inovacijos gali būti suvokiamos kaip elgesio pokyčiai.

Elgesio mokslai (angl. behavioral sciences) – tarpdisciplininė mokslo šaka, tyrinėjanti žmogaus elgesį, remiantis skirtingų mokslo sričių, tokių kaip psichologija, ekonomika, sociologija ir neuromokslas, žiniomis ir tyrimų metodais. Siekia suprasti, kaip žmonės elgiasi ir priima sprendimus kasdieniniame gyvenime.

Elgesio ekonomika – mokslinė disciplina, kurioje psichologinės įžvalgos yra taikomos žmogaus elgesiui paaiškinti priimant ekonominius sprendimus.

Stumtelėjimai (angl. nudges) – šis terminas pirmą kartą buvo pristatytas Richard'o Thaler'io ir Cass Sustein, kaip „bet kuris pasirinkimo architektūros aspektas, keičiantis žmonių elgesį nuspėjama kryptimi, nedraudžiant kitų pasirinkimų variantų ar žymiai nekeičiant ekonominių paskatų“. Tai viena iš kelių elgesio technikų, kuria galima pakreipti žmones link „geresnių sprendimų“, nenaudojant draudimų ar kitų brangių ir daug laiko reikalaujančių iniciatyvų.

Dizaino mąstymas (angl. design thinking) – empatijos ir kūrybingumo principais pagrįstas mąstymo būdas arba metodika, skirta kompleksinėms problemoms spręsti. Išanalizavus vartotojų poreikius bei į problemos sprendimų paieškos procesą įtraukiant visas suinteresuotąsias šalis, šiuo būdu siekiama kurti naujoviškus sprendimus.

EUROPOS KOMISIJA

VEIKLA

EU Policy Lab – tai Europos Komisijos įsteigta bendradarbiavimo ir eksperimentavimo erdvė, skatinanti viešosios politikos inovacijas. EU Policy Lab įsikūrė Europos Komisijos Jungtiniame tyrimų centre (JTC) (*ang. Joint Research Center*), kur oficialiai veiklą pradėjo **2016 m. lapkričio mėnesį**, tačiau paruošiamieji darbai ir pirmieji projektai buvo pradėti įgyvendinti nuo **2014 m. liepos mėnesio**. Pagrindinis šios laboratorijos steigimo tikslas - integruojant inovatyvių metodų taikymo praktikas bei mokslines žinias, paskatinti Europos Sąjungos (ES) institucijas bei politines jėgas formuoti geresnius politikos sprendimus bei efektyviau spręsti viešosios politikos klausimus.

EU Policy Lab veikla orientuota į keletą kryptių. EU Policy Lab vykdo mokslinius tyrimus, kuria ir diegia inovatyvius sprendimus, vykdo šviečiamąją veiklą bei inicijuoja ir koordinuoja ES šalyse veikiančių politikos laboratorijų ekosistemos bendradarbiavimą. Kaip sudėtinė JTC dalis, EU Policy Lab siekia integruoti EK tikslų, todėl savo veikla jie:

- Teikia paramą EK politiką formuojantiems direktoratomams;
- Rengia naujus metodus, priemones ir standartus, skirtus visuomenei aktualioms problemoms spręsti;
- Dalinasi praktine patirtimi su visomis ES šalimis, mokslinėmis bendruomenėmis ir tarptautiniais partneriais.

PROCESAS IR METODAI

EU Policy Lab veiklos principai remiasi moksliniais įrodymais, eksperimentavimo bei bendro sprendimo projektavimo (*angl. co-designing*) praktikomis. Problemų ar aktualių klausimų sprendimo metu yra kuriami arba adaptuojami jau sukurti teoriniai bei konceptualūs reiškinių ar įvairių reiškinių ryšius paaiškinantys modeliai. Idėjų generavimui bei komunikaciniams procesams gerinti yra naudojamos įvairios vizualines technikas, paprasčiausias pavyzdys – lipnių lapelių naudojimas pagrindinėms susitikime išsakytoms mintims, raktažodžiams, užrašyti, tokiu būdu paskatinant geresnį informacijos atsiminimą ir visų įsitraukimą. Projektai orientuoti į turinio ir naujų perspektyvų generavimą dirbant kartu.

EU POLICY LAB

” EU Policy Lab mes matome kaip **fizinę bei konceptualiąją erdvę**, kurioje galima pradėti dialogą bei skatinti bendradarbiavimą tarp politikos formuotojų bei suinteresuotųjų šalių. Čia mes **tiriame, kuriame ryšius** ir visi kartu **ieškome geriausių politikos sprendimų**.

“

SĖKMINGI PROJEKTAI

Šiuo metu EU Policy Lab įgyvendina 12 projektų skirtingomis temomis. Nuo 2014 metų, EU Policy Lab įvykdė ne vieną didelio masto projektą. Keletas sėkmingų iniciatyvų pavyzdžių:

Regioninių institucijų skatinimas dalintis žiniomis siekiant geriau įgyvendinti ES regioninę politiką. Pagrindinis šio projekto tikslas buvo bendradarbiaujant su EK Regioninės politikos generaliniu direktoratu, padėti nacionalinėms ir regioninėms viešojo administravimo institucijoms atrasti būdus, kaip galima būtų kuo efektyviau panaudoti ES investicinius ir struktūrinius fondus. Projekto metu buvo pasitelkti dizaino mąstymo bei bendro sprendimo projektavimo (*angl. co-design*) metodai, kurie padėjo pradėti dialogą tarp įvairių institucijų ir rasti optimalius sprendimus, kaip paskatinti žinių bei sėkmės pavyzdžių dalijimosi praktiką tarp vadovujančių institucijų Europos fondų panaudojimo klausimais.

ES „Dalijimosi ekonomikos“ (*angl. sharing economy*) vizijos sukūrimas. Šis projektas buvo vykdomas bendradarbiaujant kartu su ES Komisijos pirmininko pavaduotoja Jyrki Katainen ir Vidaus rinkos, pramonės, verslumo ir SVV generaliniu direktoratu. Projekto tikslas buvo panaudojant įžvalgų (*angl. foresight*) metodą, išnagrinėti ES ekonominės plėtros situaciją bei potencialą. Projekto metu buvo numatytos ES ekonominio vystymosi perspektyvos bei identifikuoti pagrindiniai iššūkiai, atsiradę dėl sparčiai besivystančios „dalijimosi“, arba kitaip vadinamos „bendradarbiavimo“ ekonomikos tendencijų.

Ateities pramonės stiprinimas. Šio projekto tikslas buvo bendradarbiaujant su ES Komisijos Vidaus rinkos, pramonės, verslumo ir SVV generaliniu direktoratu, atrasti būdus, kaip galima būtų remti pramonės plėtrą ateityje užtikrinančios politikos formavimą. Projekto metu vystomais sprendimais buvo siekiama stiprinti gamybos pramonę tam, kad būtų užtikrintas naujų darbo vietų kūrimas bei skatinama ES ekonominė plėtra.

EU Policy Lab taip pat turi savo tinklaraštį <https://blogs.ec.europa.eu/>, kuriame skelbia informaciją apie vykdomus projektus, siekdami suteikti kuo daugiau informacijos apie projekto eigą, procesus, o ne tik galutinį rezultatą. Šiuo tinklaraščiu taip pat yra siekiama paskatinti dialogą tarp skirtingų grupių, besidominčių inovacijomis viešojoje politikoje. Viena iš tokių, dialogą skatinančių iniciatyvų pavyzdžių, buvo „Design schools“, kuomet vykdomi projektai buvo teikiami studentams ir prašoma suteikti grįžtamąjį ryšį.

KOMANDA

Šiuo metu EU Policy Lab komandoje dirba **40 specialistų**, kurių didžioji dalis yra aukštos kvalifikacijos mokslo daktarai – psichologai, sociologai, filosofai, taip pat dizaineriai ir kt. EU Policy Lab dirbantys politikos analitikai, pagal savo kompetencijas ir tyrimų bei ekspertizės sritis priskiriami vienam iš skyrių, teikiančių jau minėtas paslaugas (pvz. įžvalgų ar modeliavimo). Komandos nariai pasižymi ne tik stipriomis atitinkamų sričių (pvz. migracijos, technologinio vystymosi, inžinerijos) mokslinėmis žiniomis, bet taip pat turi eksperimentų formavimo, vykdymo, vertinimo, interpretavimo bei komunikacijos įgūdžius.

PROJEKTŲ ATRANKA

Dėl sulaukiamo didelio susidomėjimo ir užsakymų skaičiaus, EU Policy Lab projektus vykdymui atsirenka patys, svarstydami:

- Ar yra palaikymas iš vadovybės. Norint vykdyti eksperimentus yra būtinas suvokimas apie galimas rizikas ir tuo pačiu palaikymas iš aukščiausios grandies vadovų;
- Ar siūlomas spręsti klausimas yra susijęs su viešosios politikos programos įgyvendinimu;
- Ar šioje temoje būtų erdvės pagilinti EU Policy Lab komandos ekspertines žinias.

IŠŠŪKIAI

2019 m. gegužės 2 d. vykusio vaizdo skambučio su EU Policy Lab direktoriumi Xavier Troussard metu, buvo įvardinti keli **iššūkiai, su kuriais susiduria EU Policy Lab:**

- Inovacijų ir rizikos priėmimo viešajame sektoriuje skatinimą EU Policy Lab direktorius įvardijo kaip nuolatinį iššūkį;
- Projektai dažnai reikalauja tarpdiscipliniškumo, o augant darbuotojų skaičiui pastebima tendencija specializuotis konkrečioje srityje. Taip pat kartais mokslininkams yra sunku, neįprasta dirbti tarpdiscipliniškose komandose
- Laikas, skirtas iniciatyvoms realizuoti yra labai ribotas, todėl kiekvieną kartą tenka mokytis greitai ir įgyti žinių apie specializuotą politikos sritį projekto eigoje.

PLANAI ATEIČIAI

- EU Policy Lab siekia plėsti savo įtakos lauką ir įsitraukti į ES politikos formavimą strateginiu lygmeniu. Taip pat siekia gilinti savo žinias skirtingose veiklos srityse, todėl kiekvienai veiklos sričiai steigia po kompetencijų centrą – įžvalgų, elgesio mokslų, modeliavimo ir dizaino.
- Kadangi susidomėjimas EU Policy Lab paslaugomis ir paklausa projektams iš užsakovų yra didesnis nei galimybės, yra planuojama stiprinti bendradarbiavimą su kitomis institucijomis, kad direktoratus sujungti su kitais potencialais projektų vykdytojais.

ŠALTINIAI

A Afif, Z., Islan, W.W., Calvo-Gonzalez, O., Dalton, A.G. (2018). Behavioral Science Around the World: Profiles of 10 Countries (English). eMBaD brief. Washington, D.C. : World Bank Group. Prieiga per internetą: <http://documents.worldbank.org/curated/en/710771543609067500/Behavioral-Science-Around-the-World-Profiles-of-10-Countries>

EU Policy Lab internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <https://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/>

EU Science Hub - Joint Research Centre (2016). Policy labs: innovative take of public administrations for better policies. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/jrc/en/news/policy-labs-innovative-take-public-administrations-better-policies>

EU Science Hub - Joint Research Centre (2016). Working with the EU Policy Lab. Prieiga per internetą: <https://www.youtube.com/watch?v=kzYhPb5AWFg>

Fuller, M. and Lochard, A. (2016). Public policy labs in European Union Member States. Prieiga per internetą: <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC102665/final%20report%20w%20identifiers.pdf>

Jungtinio tyrimų centro internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/info/departments/joint-research-centre> It#latest

Susitikimas su EU Policy Lab komanda. Vykdytas 2019 - 05 - 02.

DANIJA



Danija yra viena pirmųjų šalių, pradėjusi steigti inovacijų centrus ir taikyti inovatyvius metodus viešosios politikos formavime, dėl ko ji yra pristatoma kaip „ankstyvoji inovacijų diegėja“ (*ang. early innovation adopter*) (Pasaulio bankas, 2018).

2002 m. Kopenhagoje, tuometinėje Ekonomikos ir verslo ministerijoje (*angl. Ministry of Economic and Business Affairs*) buvo įkurta ir pirmoji bei pati garsiausia pasaulyje viešojo sektoriaus inovacijų laboratorija – **MindLab**. 2018 metais Ministro pirmininko siūlymu MindLab buvo transformuota į Disruption Task Force komandą, siekiant viešojo sektoriaus skaitmeninimo tikslų. Politikos laboratorijos Danijoje taip pat veikia regioniniu bei savivaldos lygmeniu (pvz. Odensės, Kopenhagos bei Roskildės miesto savivaldybėse).

2010 m. netrukus po Behavioural Insights Team įsteigimo Jungtinėje Karalystėje (*plačiau šis pavyzdys aptariamias Jungtinės Karalystės skyriuje*), **elgesio mokslų išvalgų taikymas** gerinant viešosios politikos formavimą ministerijose, savivaldybėse bei įgyvendinančiose institucijose imtas sistemškai praktikuoti ir šioje šalyje. Skirtingai nuo kitų šalių, Danijoje ši praktika yra vykdoma decentralizuotai, įgalinant ekspertų tinklus, bendradarbiaujant su privačiais bei akademiniais partneriais. Danijoje elgsenos mokslų ekspertai jau nuo 2010 m. yra susijungę į bendradarbiavimo tinklą Danish Nudging Network.

Pirmieji projektai, paremti elgesio mokslų išvalgomis, politikoje buvo įgyvendinti **2011 m.** Danijos Vyriausybei ir kitoms suinteresuotoms šalims bendradarbiaujant su konsultacine įmone iNudgeyou. Nuolatinis šių praktikų taikymas Vyriausybėje, ministerijose bei savivaldybėse buvo pradėtas 2013 - 2016 m. Šiandien elgesio mokslų studijomis remiasi ir net į savo priemonių planus politikos klausimams spręsti yra įtraukusios Danijos verslo organizacija (*angl. Danish Business Authority*), Danijos mokesčių inspekcija (*angl. Danish Taxation Authorities*), Danijos aplinkos apsaugos agentūra (*angl. Danish Environmental Protection Agency*), Finansų ir pramonės plėtros ministerija (*angl. Ministry of Industry, Finance and Industrial Affairs*) ir Sveikatos apsaugos ministerija (*angl. Ministry of Health*). Projektai, paremti elgesio mokslų studijomis, yra įgyvendinami Tonderio, Odensės, Orhuso ir Kopenhagos miestų savivaldybėse.

MindLab – pirmoji pasaulyje viešojo sektoriaus inovacijų laboratorija. Savo darbą MindLab pradėjo **2002 metais Kopenhagoje**, Danijoje, tuometinėje Ekonomikos ir verslo ministerijoje (*angl. Ministry of Economic and Business Affairs*) kaip vidinis inovacijų inkubatorius, kuriame dirbo penki žmonės. MindLab buvo įsteigta kaip laikinas eksperimentas, tačiau jos aktualumas su metais tik augo, veikiausiai dėl gebėjimo koreguoti savo veiklos kryptį ir išlikti tendencijų priešakyje. Pirmuosius penkerius metus laboratorija veikė kaip kūrybinė platforma vienos ministerijos viduje, o nuo 2007 m. MindLab veiklos kryptis buvo praplėsta: ji įgalinta įtraukti tiek piliečius, tiek verslą kuriant naujus viešojo sektoriaus sprendimus. Tuo pačiu metu, MindLab įgijo dar dvi ministerijas kaip savininkes - Finansų ir Darbo, kas paskatino ir tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Nuo 2011 metų MindLab buvo nominuota kaip pokyčių partneris darbui su pagrindiniais sprendimų priėmėjais, kad padėtų įvertinti sprendžiamą klausimą iš piliečių perspektyvos, paskatintų bendradarbiavimą ir geresnių idėjų generavimą. 2018 metais Ministro pirmininko sprendimu MindLab buvo transformuota į Disruption Task Force komandą siekiant didesnę dėmesį skirti viešojo sektoriaus skaitmeninimui. Disruption Task Force komanda yra įsikūrusi toje pačioje ministerijoje kaip ir buvusi MindLab – Industrijos, verslo ir finansų (*angl. Ministry of Industry, Business and Financial Affairs*) ir yra sudaryta iš 10 žmonių, iš kurių net 7 - buvę MindLab darbuotojai.

MISIJA

- Bendradarbiaujant su partneriais sukurti tokį pokytį, kuris generuotų geidžiamą naudą piliečiams, verslui ir visuomenei;
- Įtraukti piliečius ir verslą kuriant inovatyvius viešuosius sprendimus.

TIKSLAI

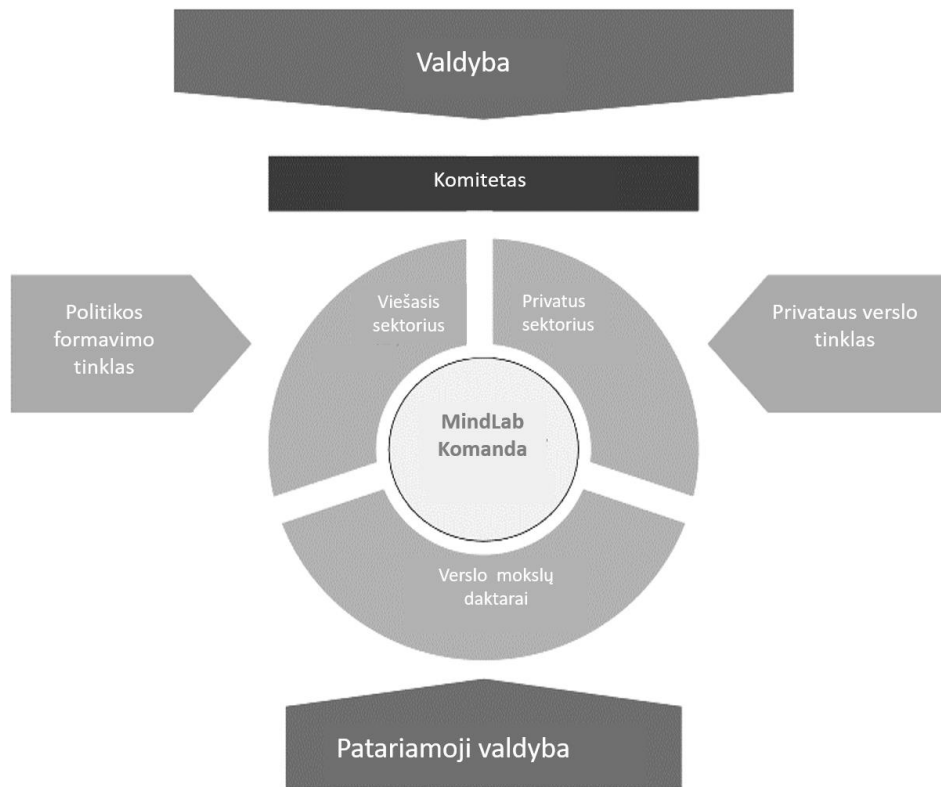
- 1. Viešojo sektoriaus inovacijos:** gerinti viešosios politikos rezultatyvumą, sistemingai gilinantis į piliečių ir įmonių poreikius, kartu įtraukiant tas suinteresuotas šalis, kurios gali įgyvendinti naujas idėjas.
- 2. Įtakos didinimas:** kaupti žinias apie naujus požiūrius į viešąsias problemas, auginti kompetenciją ir skatinti vadovus imtis drąsių iniciatyvų.
- 3. Matomumas ir teisėtumas:** aktyviai dirbti, siekiant atitikti viešojo sektoriaus inovacijų darbotvarkę (*angl. agenda*) ir bendru darbu (*angl. co-create*) kurti pasaulyje lyderiaujančią inovacijų aplinką.

MINDLAB

„Geresnės idėjos,
veiksmingesnė
vyriausybė ir
didesnis
visuomeninis
poveikis.“

KOMANDA IR ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

- MindLab komandos sudėtis per veiklos metus keitėsi, paskutiniaisiais metais joje dirbo 18 darbuotojų, kurių dauguma - valstybės tarnautojai. MindLab pagrindinį personalą sudarė 5-7 projektų vadovai, turintys patirties dizaino, politologijos, antropologijos, sociologijos ir komunikacijos srityse. MindLab taip pat samdė praktikantus, studijuojančius magistro ar doktorantūros programose.
- MindLab veiklą reguliavo valdyba, sudaryta iš trijų ministerijų deleguotų vadovų ir keturių nepriklausomų ekspertų iš verslo ir akademinės bendruomenės (žr. 1 pav.).



Šaltinis: Carstensen ir Bason (2012)

1 pav. MindLab organizacinė struktūra

VEIKLA

MindLab veikloje vyraavo dvi pagrindinės kryptys: viena orientuota į konkrečių projektų įgyvendinimą, o kita – į kultūrinio pokyčio skatinimą.

Projektinė veikla apėmė daugelį svarbiausių politikos sričių, tokių kaip švietimas, užimtumas ir skaitmeninimas, kurių centre – piliečių poreikių nustatymas. Vykdydami projektus MindLab remdavosi antropologijos ir dizaino mąstymo (*angl. design thinking*) principais.

Per 2007 - 2015 metus MindLab atliko:

+130 projektų

+1000 pristatymų

+150 tarptautinių konsultacijų

4 doktorantūros projektus

SĖKMINGI PROJEKTAI

Siekdami skatinti kultūrinį pokytį ir skleisti žinių apie modernių metodų panaudojimą ir piliečių įtraukimą į viešosios politikos formavimą, MindLab bendruomenė turėjo kelias sėkmingas iniciatyvas. Pagrindinės jų:

„**Laboratorijos žiurkių**“ projektas. Siekdami didinti paramą iš bendradarbiaujančių institucijų, MindLab sukūrė inovatyvių metodų šalininkų valstybės tarnyboje tinklą, kurio narius pakrikštijo „laboratorijos žiurkėmis“. Šiam tinklui priklausė daugiau nei 40 asmenų, kurie veikė partnerystės principais ir konsultuodavo vieni kitus iškilus profesiniams klausimams.

„**Projektas X**“. MindLab komanda suorganizavo apdovanojimų ceremoniją valstybės tarnautojams už eksperimentavimą kasdieninėje veikloje.

METODAI IR PROCESAI

MindLab projektai būdavo inicijuojami ne pačios organizacijos, o ministerijų. Visos potencialios idėjos projektams, atkeliavusios iš ministerijų, pirmiausia būdavo svarstomos valdyboje, kuri tuomet sudarydavo prioritetinių projektų sąrašą ir jį pateikdavo svarstyti kitam komitetui, sudarytam iš aukštesnės grandies darbuotojų. Šis komitetas grąžindavo projektų sąrašą su savo rekomendacijomis valdybai, kuri jį pristatydavo MindLab komandai ir priimdavo galutinį sprendimą.

KRITERIJAI PROBLEMAI ATRINKTI

- Ar projekto idėja sutampa su pagrindine departamento misija?
- Ar tai yra problema, kuri iš tikrųjų reikalauja MindLab kompetencijos? Kartais MindLab būdavo prašoma atlikti tai, kas iš esmės reikalautų viešųjų ryšių projekto, todėl tokių projektų būdavo atsisakoma.
- Ar reikalingas tarpinstitucinis bendradarbiavimas?
- Ar klausimas orientuotas į galutinį vartotoją?
- Ar yra skubos elementas, kuris padėtų klausimą iškelti į prioritetinį lygį?

GALIMYBIŲ STUDIJA

Identifikavę projekto idėją, MindLab pirmiausia atlikdavo galimybių studiją, kuri paprastai trukdavo apie vienerius metus. Darbuotojai nagrinėjo: kokias šalis/institucijas reikia įtraukti; kaip paskatinti dialogą tarp ministerijų, kurios galbūt konfliktuoja tarpusavyje; galimą projekto apimtį; projekto savininkystės klausimus; reikalingą finansavimą ir konkurencijos problemas.

BENDRADARBIAVIMO PROCESAS (ANGL. CO-CREATION)

Kiekvienas projekto vadovas vienu metu dirbdavo ties vienu ar dvejais projektais. Pagrindinė projekto vadovo užduotis – atlikti tyrimą ir interviu su galutiniais vartotojais (*ang. end-users*), pagal tai sukurti galimų sprendimų prototipus ir pakartotinai kreiptis į galutinius vartotojus su sprendimų siūlymais. Ministerijų darbuotojai būdavo įtraukiami į proceso eigą ir interviu metu dalyvaudavo kaip stebėtojai.

SIEKDAMI VALDYTI LŪKESČIUS, MINDLAB LAIKĖSI ŠIŲ PRINCIPŲ:

- Savo veiklą pristatydavo kaip eksperimentą;
- Aiškiai nurodydavo, kad jų tikslas nėra pateikti tobulą sprendimą, bet veikiau dirbti kartu su kitais, kad išaiškinti galimus sprendimų variantus, juos ištestuoti ir pagal tai koreguoti tolimesnę sprendimų priėmimo eigą;
- Sėkmingu projektą laikydavo tuomet, kai pasiekdavo bendrą susitarimą dėl to, kokių pakeitimų reikia imtis. Tačiau kartu pripažino, kad žmonėms būdavo lengviau priimti tas idėjas, kurios neliesdavo jų asmeniškai.

„MindLab buvo nominuota kaip **pokyčių partneris** darbui su sprendimų priėmėjais žvelgiant į sprendžiamas problemas iš piliečių perspektyvos.“

/KL.7

/KL.7, įkurta 2011 metais Kopenhagoje, yra Danijoje lyderiaujanti **elgsenos dizaino agentūra**. Elgsenos dizainą /KL.7 apibrėžia kaip galimybę kurti pokyčius visuomenėje bei organizacijose užtikrinant geresnės kokybės paslaugas ir visuomenės gerovę.

„Klientai naudojasi mūsų paslaugomis siekdami suprasti ir pakeisti vartotojų elgesį“



MISIJA

/KL.7 sprendžia privataus ir viešojo sektoriaus problemas pasitelkiant mokslinius tyrimus, duomenis bei įrodymais grįstos praktikos dizaino metodus siekiant kurti sprendimus, **kurių centre – žmogus.**

VEIKLA

Kompleksinėms problemoms spręsti /KL.7 taiko tarpdisciplininį, sisteminių požiūrį, pasitelkiant mišrias komandas, sudarytas iš psichologijos, kompiuterių mokslo, dizaino, politikos, sprendimų priėmimo mokslo ir kitų sričių specialistų.

/KL.7 teikia įžvalgą bei dizaino sprendimus organizacijoms tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose. Vertės klientui kūrimo procesas KL.7 veikloje remiasi **trimis principais:**

1. Duomenimis
2. Dizainu
3. Elgesio mokslo įžvalgų taikymu

/KL.7 savo veikloje taiko tiek kiekybinius, tiek kokybinius metodus, tokius kaip stebėseną, simuliacijas, neurofiziologines reakcijas tiriančios technologijos (pvz. akių sekliai) ir kita. Konkretūs darbo metodai yra parenkami priklausomai nuo sprendžiamo klausimo apimtys ir specifikos.

/KL.7 DIRBA ŠEŠIOSE EKSPERTINĖSE SRITYSE:

1. Produkto vystymas ir inovacijos
2. Viešųjų ryšių kampanijos ir komunikacija
3. Paslaugų ir „UX design“ (*angl. user experience*) arba liet. naudotojų patyrimo dizainas
4. Duomenų analitika
5. Organizacijos ir žmogiškieji ištekliai
6. Skaitmeninimas

KLIENTAI

- Viešojo sektoriaus institucijos (pvz. Danijos Kultūros ministerija, Odensės miesto savivaldybė, Esbjergo miesto savivaldybė)
- Privataus sektoriaus institucijos (pvz., Novo Nordisk, Dong Energy, Danske Bank)
- Fondai ir nevyriausybinės organizacijos (pvz., pensijų fondas Tryg Fonden)

SĖKMINGI PROJEKTAI

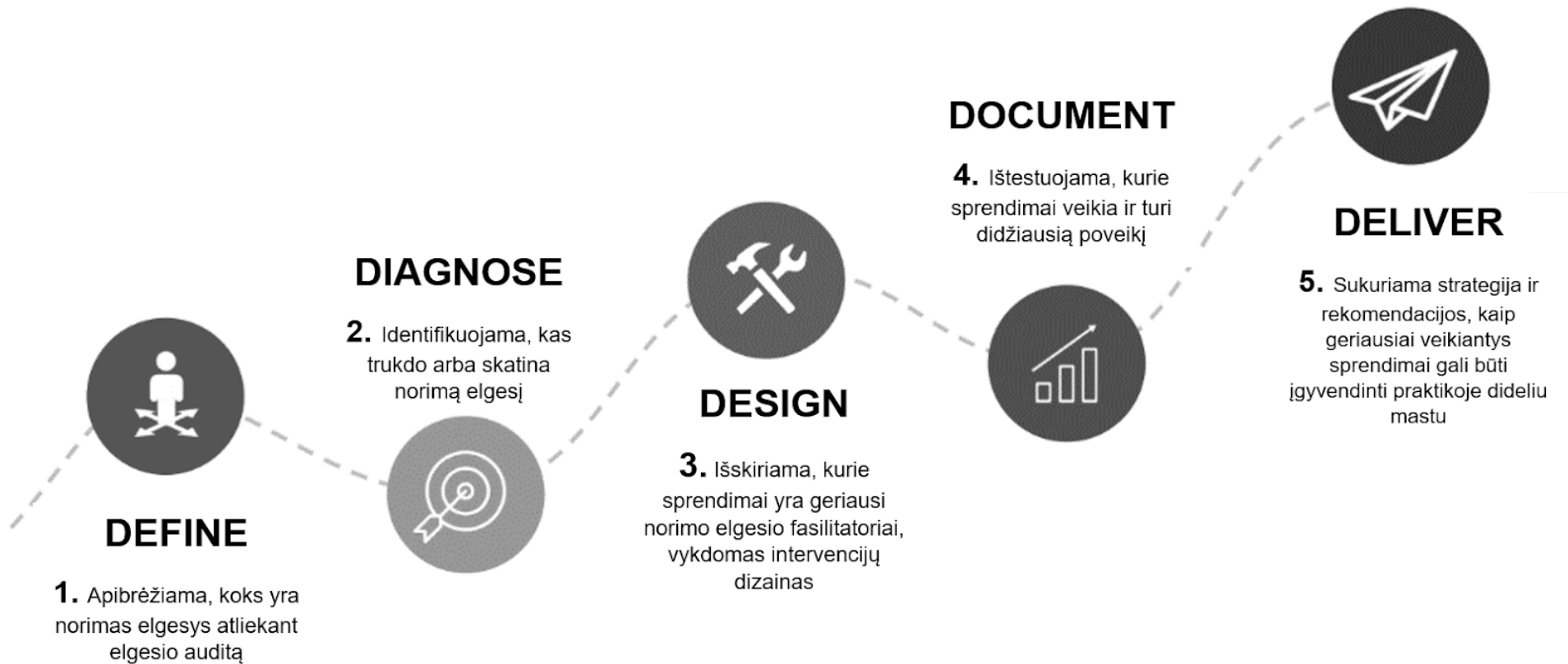
/KL. 7 įgyvendino ne vieną sėkmingą iniciatyvą. Keletas jų:

Cigarečių nuorūkų išmetimo Kopenhagos gatvėse mažinimas. Projektas buvo vykdomas kartu su Kopenhagos miesto savivaldybe siekiant sumažinti mieste išmetamų cigarečių nuorūkų skaičių. Šiai problemai spręsti buvo sukurtos dvi intervencijos – suprojektuotos dviejų tipų šiukšliadėžės su peleninėmis. Atlikus poveikio vertinimą, buvo nustatyta, kad pirmasis šiukšliadėžių dizainas paskatino žmones mesti cigarečių nuorūkas į šiukšlių dėžes ir taip sumažino šiukšlinimą 38 proc. Antrasis šiukšliadėžės dizainas, kuriame peleninės vieta buvo akcentuojama ryškesnėmis spalvomis ir formomis pasiteisino labiau ir paskatino net 47 proc. gyventojų mesti nuorūkas į tam skirtas vietas.

Interneto vartotojų elgesio pokyčių skatinimas. Projektas buvo vykdomas bendradarbiaujant su Kultūros ministerija, Danijos intelektualios nuosavybės – vizualinių, muzikos ir dizaino kūrinių teisių asociacija ir telekomo sektoriaus atstovais. Projekto tikslas – paskatinti legalų internetinio turinio naudojimą. Rezultatas – sukurta strategija, pagrįsta interneto vartotojų elgesio analize. Kultūros ministras šią kampaniją apibūdino kaip proveržį, reikalingą siekiant kultūrinių pokyčių.

Kibernetinių nusikaltimų prevencija. Projektas buvo vykdomas kartu su Danijos skaitmeninio agentūra siekiant sumažinti kibernetinių nusikaltimų skaičių Danijoje. Rezultatas – remiantis elgesio analizės duomenimis, Danijos skaitmeninio agentūra sukūrė į piliečių elgesio pokyčių skatinimą orientuotą kampaniją. Kampanijos poveikio tyrimas parodė, kad 20 proc. daugiau žmonių, palyginus su ankstesnėmis kibernetinio saugumo kampanijomis, išgirdo apie kibernetinį saugumą. Taip pat, 76 proc. respondentų ši kampanija patiko, o 64 proc. teigė, kad gavo naudingų žinių apie priemones, kurių jie turėtų imtis norint užkirsti kelią kibernetiniams nusikaltimams.

Tinkamiausiems problemoms sprendimo būdams identifikuoti /KL.7 taiko sisteminių diagnostikos ir dizaino modelį („**5 D modelis**“), kurį sudaro penki strateginiai žingsniai (žr. 2 pav.)



Šaltinis: /KL. 7 Company Profile (2018)

2 pav. /KL.7 sukurtas ir problemoms spręsti naudojamas 5D modelis



ŠALTINIAI

- Afif, Z., Islan, W.W., Calvo-Gonzalez, O., Dalton, A.G. (2018). Behavioral Science Around the World: Profiles of 10 Countries (English). eMBED brief. Washington, D.C. : World Bank Group. Prieiga per internetą: <http://documents.worldbank.org/curated/en/710771543609067500/Behavioral-Science-Around-the-World-Profiles-of-10-Countries>
- Bason, Ch. (2009). Innovation in government. Prieiga per internetą: https://www.slideshare.net/sixslides/mindlab-innovation-in-government?qid=29926ce2-7c17-4837-ba8d-00e6b3fdda71&v=&b=&from_search=1
- Carstensen, H.V. ir Bason, Ch. (2012). Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help? The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 17(1), article 4.
- Center for Public Impact internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <https://www.centreforpublicimpact.org/welcome-to-mindlab/>
- Hewitt, A. (2012). Report On MindLab. Prieiga per internetą: <http://sigeneration.ca/documents/MindLabReportMarch2012.pdf>
- Guay, J.(2018). How Denmark lost its MindLab: the inside story. Prieiga per internetą: https://apolitical.co/solution_article/how-denmark-lost-its-mindlab-the-inside-story/
- KL.7 internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <https://kl7.dk/>
- KL. 7. KL.7 Behavioral design studio in Denmark (2017). Prieiga per internetą: <http://www.wisedesignstudio.co/kl-7-behavioral-design-studio-in-denmark/>
- Susitikimas su KL.7 komanda. Vykdytas 2019 - 04- 04.

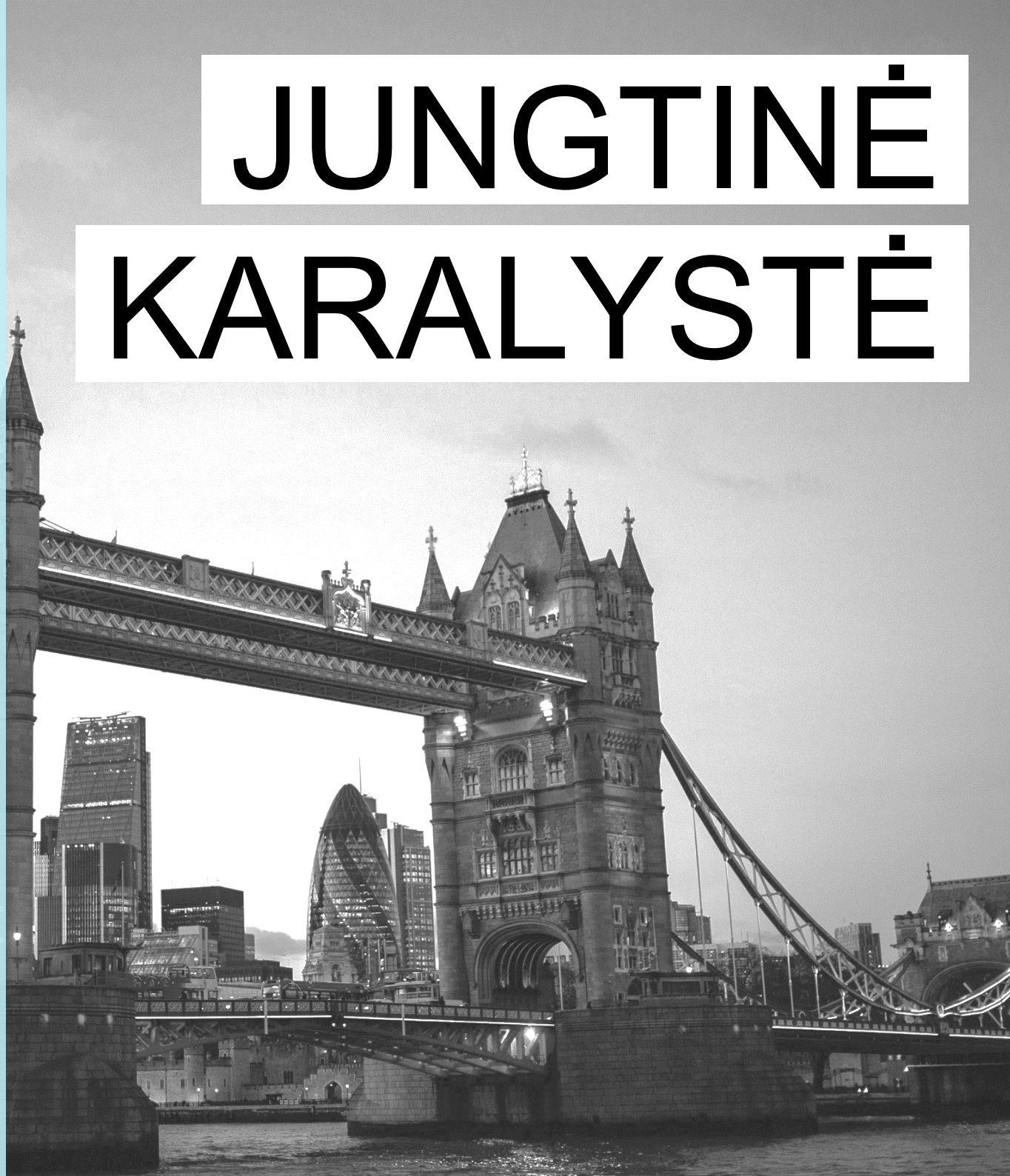
Jungtinė Karalystė (JK) - viena iš lyderiaujančių šalių pasaulyje, kurios integruoja elgesio mokslo ir psichologijos žinias į viešosios politikos formavimo praktikas.

Būtent čia, **2010 m.**, JK Vyriausybės kanceliarijos iniciatyva buvo suburta pirmoji elgesio mokslus viešosios politikos klausimams spręsti taikanti komanda - **Behavioral Insights Team (BIT)**. Sėkminga BIT veikla bei pasiekti rezultatai paskatino ir kitas viešojo sektoriaus institucijas daugiau dėmesio skirti elgesio mokslo siūlomų metodų bei įžvalgų integravimui į viešosios politikos praktikas. Neilgai trukus, net 24 viešojo sektoriaus institucijose buvo įsteigti elgesio mokslo padaliniai arba jau egzistuojančias ekspertų grupes papildė elgesio mokslo specialistai. Tokios komandos šiuo metu sėkmingai savo veiklą vykdo Aplinkos, maisto pramonės ir kaimo reikalų ministerijoje (*angl. Department for Environment, Food and Rural Affairs*), Maisto kontrolės agentūroje (*angl. Food Standards Agency*), Finansinio elgesio tarnyboje (*angl. Financial Conduct Authority*), Švietimo ministerijoje (*angl. Department for Education*) ir kitose viešojo sektoriaus institucijose.

Įvertindama šios praktikos naudą valstybei, **2018 m.** JK Vyriausybė nutarė skirti net **16 mln.** svarų sterlingų šešioms elgesio mokslo studijų paslaugas teikiantiems partneriams, kurie per ateinančius ketverius metus šiais klausimais konsultuos ne tik JK Vyriausybę, bei ir visas viešojo sektoriaus institucijas, įskaitant vietos valdžios, labdaros organizacijas, policijos tarnybas ir universitetus.

JK Vyriausybės siekis padaryti viešosios politikos formavimą labiau atvirą – naujoms idėjoms, iššūkiams, visuomenės įsitraukimui ir inovacijoms, paskatino ir **Open Policy Making** iniciatyvą, kurios viena iš dalių – **UK Policy Lab**.

JUNGTINĖ KARALYSTĖ



UK

POLICY

LAB

„ Mūsų apdovanojimus pelnę projektai, mokymų programos ir medžiaga padeda skleisti žinią apie **pažangiausius** politikos formavimo **įrankius ir metodus.** “

UK Policy Lab – tai kūrybinė erdvė, įsikūrusi Vyriausybės kanceliarijoje, kur visos Vyriausybės politikos grupės gali išbandyti ir ištestuoti naujus darbo būdus. UK Policy Lab yra pirmoji tokio pobūdžio įstaiga JK, kuriai didelę įtaką turėjo daugybė tarptautinių pavyzdžių, tokių kaip MindLab Danijoje. UK Policy Lab buvo įkurta 2014 metais, kaip valstybės tarnybos reformos plano dalis, siekiant viešąjį valdymą padaryti atviresniu. Nuo įkūrimo UK Policy Lab dirbo su daugiau nei 5000 valstybės tarnautojų ir kartu su jais įvykdė daugiau nei 20 projektų.

VEIKLA

UK Policy Lab save pristato kaip neutralią erdvę, kurioje politikos formuotojai gali bendradarbiauti su skirtingų institucijų atstovais ir kitais ekspertais iš viešojo ir privataus sektoriaus bei kartu kurti geresnius politikos sprendimus.

UK Policy Lab veikla remiasi trimis **pagrindiniais principais**:

- **Dizainas**
- **Skaitmeninimas**
- **Duomenų analizė**

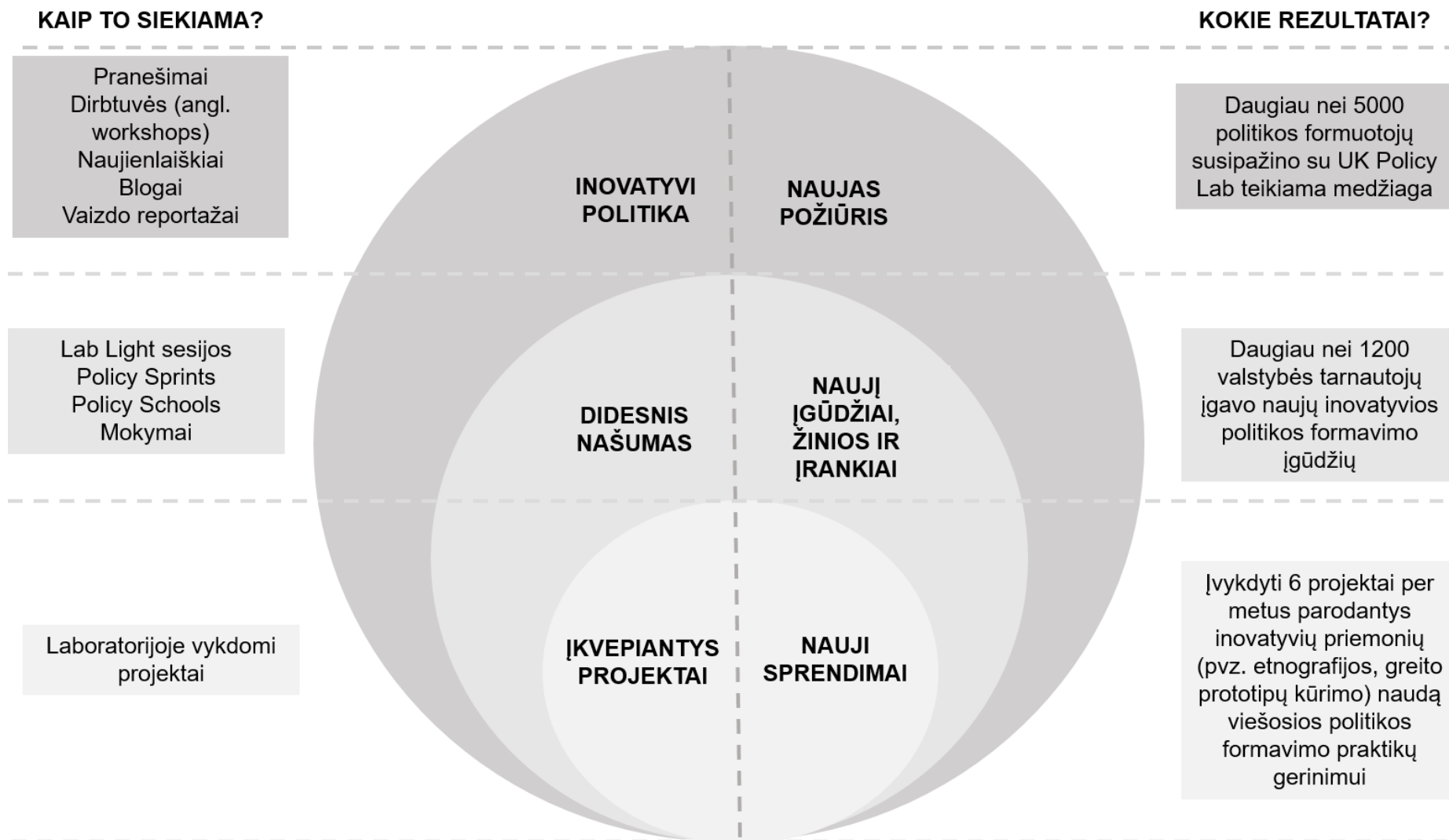
UK Policy Lab teigia, kad jų paslaugos geriausiai tinka sunkiai sprendžiamoms, kompleksinėms, sisteminėms problemoms nagrinėti, kurios reikalauja naujo požiūrio ir gali potencialiai identifikuoti transformacinius sprendimus. Savo paslaugas UK Policy Lab išskiria į tris lygius (žr. 3 pav.):

KOMANDA IR PARTNERIAI

Nedidelė UK Policy Lab komanda yra sudaryta iš politikos formuotojų (*angl. policy makers*), deleguotų padalinių atstovų (*angl. secondees*) ir privataus bei viešojo sektoriaus ekspertų. Esant poreikiui, priklausomai nuo skirtingų projektų tematikų, prie komandos dažnai jungiasi ir kiti specialistai, dizaineriai, etnografai, duomenų analitikai ir kiti projektui reikalingų žinių turintys specialistai.

Vykdydami veiklą UK Policy Lab taip pat bendradarbiauja ir su kitomis organizacijomis. **Pagrindiniai partneriai**:

- Future Policy Network
- Government Digital Service
- Behavioural Insights Team (BIT)
- Go Science
- Office of National Statistics



Šaltinis: UK Policy Lab (2018)

3 pav. UK Policy Lab teikiamų paslaugų paketas. Savo paslaugas UK Policy Lab išskiria į tris lygius.

BIUDŽETAS

Projektai finansuojami užsakovų lėšomis (*angl. departments for departments*).

METODAI IR PROCESAI

Projektų metu UK Policy Lab taiko skirtingus metodus, kurie parenkami priklausomai nuo problemos ar klausimo analizės etapo bei problemos apimties. UK Policy Lab taiko **dvigubo deimanto** (*angl. Double Diamond*) **dizaino proceso modelį** (žr. 4 pav.):

SĖKMINGI PROJEKTAI

Kaip pristato UK Policy Lab, komandinio darbo ir naujų idėjų dėka, jų kuruojami viešosios politikos projektai pasiekė geresnių rezultatų su mažesnėmis sąnaudomis, negu kad būtų buvę galima pasiekti tradiciniu keliu.

KELIOS VYKDYTŲ PROJEKTŲ TEMOS:

Kaip galima padėti žmonėms stebėti savo sveikatos būklę ir išlikti darbingiems?

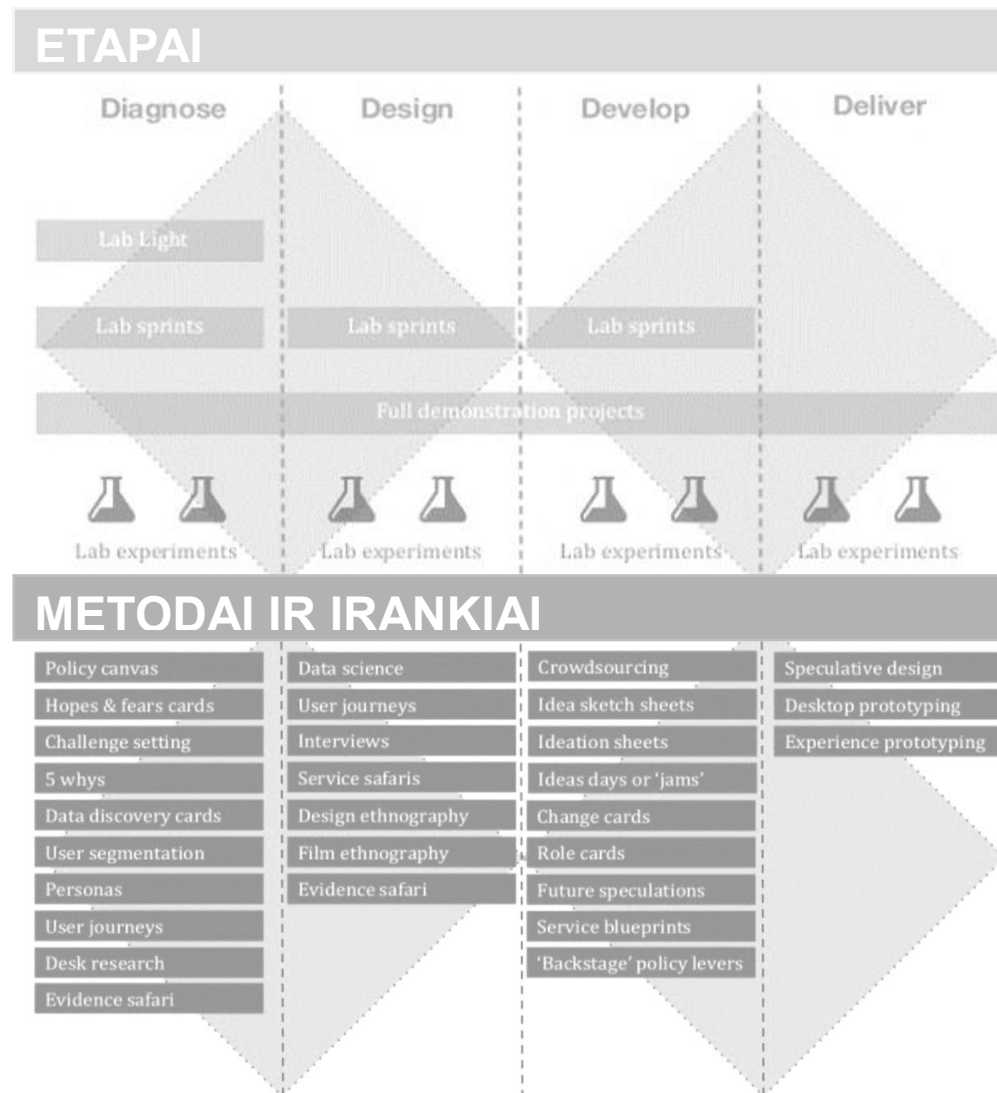
Kaip galima užkirsti kelią ir padėti žmonėms išbristi iš benamystės?

Kaip galima padidinti pajamas iš eksporto iki 1 trilijono svarų iki 2020 metų?

Kaip galima pasitikti senstančios visuomenės iššūkius?

Kaip galima užkirsti kelią pamokų praleidinėjimui mokyklose?

Didžiausią įtaką UK Policy Lab projektai pasiekia tuomet, kai yra pritaikomi didesniame nei laboratorijos mastelyje. Pavyzdžiui, policijos pajėgų skaitmeninimo projektas, sėkmingai išbandytas laboratorijoje, buvo vėliau pritaikytas ir visos Anglijos ir Velso mastu bei leido sutaupyti 180 000 darbo valandų, o taip pat ir 3,7 milijonus svarų sterlingų.



4 pav. UK Policy Lab taikomi procesai ir metodai

BIT

THE BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM

BIT, pasaulyje gerai žinomas kaip Nudge Unit, savo darbą pradėjo **2010 m.** JK Vyriausybės kanceliarijoje. Pradžioje BIT komandą sudarė tik 8 nariai. BIT buvo įsteigtas kaip laikinas eksperimentas, kurio rezultatai pranoko visus lūkesčius. Buvo numatyta, kad jeigu BIT vykdomi projektai bus nepelningi ir neatneš valstybei 10 kartų didesnės investicinės grąžos (t.y. 500 000 svarų sterlingų per metus), po dviejų metų BIT bus uždarytas. Remiantis BIT 2011-2012 m. veiklos ataskaitos duomenimis, pirmaisiais savo veiklos metais BIT uždirbo daugiau **nei 22 kartus didesnę sumą** nei buvo skirta einamosioms BIT veiklos išlaidoms padengti.

„ Mes esame socialinės paskirties įmonė, todėl siekiame prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo bei bendruomenių stiprinimo.

“

Nuo pat įkūrimo pradžios BIT jau įvykdė **+ 750 projektų**, atliko **+ 400 atsitiktinių imčių kontroliuojamų eksperimentų** bei apmokė **+ 20 000 valstybės tarnautojų ir praktikų**, kaip taikyti elgesio mokslo ir psichologijos žinias viešosios politikos klausimams spręsti. Įgyvendinus pasauliniu mastu nuskambėjusius sėkmingus projektus, neilgai trukus BIT veiklos modelis buvo adaptuotas bei integruotas ir į Jungtinių Amerikos Valstijų, Australijos bei Singapūro viešosios politikos formavimo praktikas. 2014 metais BIT buvo iš dalies privatizuotas pasauliniu lygmeniu veiklą vykdančio Nestos inovacijų fondo ir tuometinių BIT komandos narių. Šiandien BIT pozicionuoja save kaip pasaulinio masto socialinės paskirties ribotos atsakomybės bendrovę. Šios bendrovės tikslas – aktyviai bendradarbiauti su viešojo bei privataus sektoriaus institucijomis ir sprendžiant visuomenei aktualias politikos problemas, kartu su jomis kurti kūrybiškus, pigius bei dideliu mastu pritaikomus sprendimus, turinčius teigiamą poveikį socialinei sąveikai bei visuomenės gerovei.

MISIJA IR VEIKLA

Generuoti ir taikyti elgesio mokslo ir psichologijos žinias bei metodus viešosios politikos klausimams spręsti siekiant kurti geresnius viešosios politikos sprendimus bei tobulinti viešąsias paslaugas. BIT veikla remiasi aktyvaus bendradarbiavimo tarp įvairių suinteresuotų šalių principu bei siekiu prisidėti prie socialinio, ekonominio, politinio ir technologinio vystymosi bei visuomenės gerovės kūrimo.

BIT taiko akademinės ir praktinės elgesio mokslo ir psichologijos žinias įvairiose nagrinėjamų kompleksinių problemų ar klausimų studijų stadijose, nuo jų aktualizavimo, sprendimų alternatyvų generavimo iki šių sprendimų testavimo. BIT kuria valstybei socialines inovacijas bei taikomuosius sprendimus remdamiesi įrodymais grįsta praktika ir duomenimis.

SIEKDAMI SAVO TIKSLŲ, BIT TEIKIA ŠIAS PASLAUGAS:

- Intervencijų dizainas ir testavimas
- Konsultacijos strateginiais ir politikos formavimo klausimais
- Mišrių metodų taikymo poveikio bei proceso vertinimas
- Mokymai ir reikalingų įgūdžių ugdymas
- Verslo analitika ir intelektualių verslo aplikacijų kūrimas
- Duomenų analitika, dirbtinis intelektas, prognozavimas

BIT veikloje vyrauja keletas krypčių. Jie konsultuoja, vykdo projektus bei šviečiamąją veiklą **devyniose viešosios politikos srityse:**

- Vartojimas ir finansų valdymas
- Baudžiamosios teisės sistema ir saugumas
- Švietimas ir įgūdžių formavimas
- Energetika, aplinkosauga ir tvarumas
- Lygios teisės ir įvairovė
- Valdymas ir visuomenė
- Sveikata ir gerovė
- Tarptautiniai ryšiai ir vystymasis
- Vietos valdžia ir viešosios paslaugos
- Socialinis kapitalas ir filantropija
- Mokesčiai
- Darbo rinka ir ekonomika

KOMANDA IR ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

Šiuo metu BIT biurai yra įsikūrę šešiuose pasaulio miestuose: Londone, Mančesteryje, Niujorke, Singapūre, Sidnėjuje ir Vellingtone. Visuose biuruose dirba net 168 skirtingų kvalifikacijų specialistų, įskaitant buvusius valstybės tarnautojus, politikos ekspertus, elgesio ekonomikos, socialinės psichologijos neuromokslo ir antropologijos sričių mokslininkus.

Priklausomai nuo nagrinėjamų temų bei atliekamų funkcijų, specialistai dirba keturiuose padaliniuose:

- Verslo analitikos ir intelektualiujų verslo aplikacijų (*angl. BI ventures*)
- Operacijų (*angl. operations*)
- Tyrimų (*angl. research*)
- Viešosios politikos (*angl. policy*)

PARTNERIAI IR KLIENTAI

BIT aktyviai bendradarbiauja su 18 garsių universitetų skyriais bei ekspertais. Bendradarbiaujančių žymių mokslininkų sąrašė yra profesorius Richardas Thaleris, 2017 m. gavęs Nobelio premiją už laimėjimus ekonomikos srityje, profesorė Theresa Dame Marteau, Elgsenos ir sveikatos tyrimų (*angl. Behaviour and Health Research Unit*) grupės, įsikūrusios Kembridžo universitete direktorė. BIT taip pat aktyviai vykdo bendras veiklas su Harvardo, Oksfordo, Kembridžo ir Pensilvanijos universitetais.

BIT kuria inovatyvius sprendimus, kurie turi socialinį poveikį, todėl jų klientų ratas apima įvairių šalių vyriausybes (pvz. Jungtinės Karalystės Vyriausybę, Meksikos Vyriausybę), socialinius verslus (pvz. Catch 22), savivaldos institucijas (pvz. Gvento policiją, Amsterdamo miesto savivaldybę, Vakarų Susekso apskrities savivaldybę), ministerijas (pvz., Sveikatos ministeriją, Švietimo ministeriją).

SĖKMINGI PROJEKTAI

Nuo savo veiklos pradžios, BIT jau įvykdė daugiau nei 750 projektų. Dėl vykdomų projektų sėkmės ir kuriamos vertės valstybei ir visuomenei, BIT yra viena žymiausių tokio tipo organizacijų pasaulyje.

INICIATYVŲ PAVYZDŽIAI

- Ankstesnis vėžio diagnozavimas bei efektyvesnis paciento gydymas
- Greitesnis ir dažniau vykdomas baudų apmokėjimas
- Moldovos tuberkuliozės pacientų paskatinimas iki galo užbaigti gydymo kurą
- Londono policijos pajėgumo didinimas kovojant su kibernetinėmis atakomis
- Praktikantų mokytojų paskatinimas dirbti kaimo vietovėse

KELETAS SĖKMINGŲ INICIATYVŲ BUVO VYKDOMOS ŠIOMIS TEMOMIS:

Mokesčių mokėjimo skatinimas panaudojant socialines normas formuojančią intervenciją. Pajamų ir muitinės departamentui (*angl. HM Revenues and Customs Department*) išsiuntus mokesčių mokėtojams laiškus, kuriuose buvo pateikta papildoma informacija, kad dauguma mokesčių mokėtojų moka mokesčius laiku, paskatino ir juos sumokėti savo mokesčius laiku.

Dalyvavimo rinkimuose skatinimas panaudojant loterijos žaidimą. Siekiant padidinti dalyvavimo rodiklius rinkimuose, bendradarbiaujant su vietos valdžios institucijomis, buvo įvykdytas atsitiktinių imčių kontroliuojamas eksperimentas. Buvo sukurtos dvi intervencijos. Abiejų intervencijų metu, rinkėjams buvo pranešta, kad tie, kas dalyvaus rinkimuose, galės atsitiktiniu būdu loterijoje laimėti piniginį prizą. Kuomet piniginis prizas siekė 1 000 svarų sterlingų, dalyvavimo rodikliai rinkimuose išaugo 3,3 proc. Kai rinkėjams buvo pasiūlytas 5 000 svarų sterlingų atlygis, šie rodikliai išaugo net iki 4,2 proc.

Skatinimas rinktis tvarius maisto produktus įgyvendinant „karkaso“ teorija grįstą komunikacijos kampaniją. Šio projekto tikslas buvo paskatinti vartotojus rinktis vegetariškus maisto produktus. Internetinio eksperimento metu, vykdyto Jungtinėse Amerikos Valstijose, buvo nustatyta, kad pozicionuojant vegetariškus produktus ne kaip produktus, kuriuose nėra mėsos, bet kaip produktus, kurie yra auginami laukuose, tokių maisto produktų pardavimas išaugo net dvigubai.

” Mūsų stiprybė yra gebėjimas **sukurti** bei **įvykdyti tarpdisciplininį tyrimą**, kuriame būtų išbandytos skirtingos intervencijos bei pateiktos mokyti padėsiančios rekomendacijos. “



ŠALTINIAI

Aff, Z., Islan, W.W., Calvo-Gonzalez, O., Dalton, A.G. (2018). Behavioral Science Around the World: Profiles of 10 Countries (English). eMBEd brief. Washington, D.C. : World Bank Group. Prieiga per internetą: <http://documents.worldbank.org/curated/en/710771543609067500/Behavioral-Science-Around-the-World-Profiles-of-10-Countries>

Apolitical (2018). The UK's 'nudge unit' is saving lives by steering citizens' choices. Prieiga per internetą: https://apolitical.co/solution_article/how-to-save-lives-with-a-nudge/

BBC News (2014). 'Nudge unit' sold off to charity and employees. Prieiga per internetą: <https://www.bbc.com/news/uk-politics-26030205>

Behavioural Insights Team Annual report 2011-2012 (2012). Prieiga per internetą: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/83719/Behavioural-Insights-Team-Annual-Update-2011-12_0.pdf

Behavioural Insights Team Annual report 2017-2018 (2018). Prieiga per internetą: <https://www.bi.team/wp-content/uploads/2019/01/Annual-update-report-BIT-2017-2018.pdf>

Behavioural Insights Team internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <https://www.bi.team/>

Cabinet Office and Nesta (2015). East. Four simple ways to apply behavioural insights. Prieiga per internetą: http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

UK Policy Lab (2018). Introduction to Policy Lab UK. Prieiga per internetą: <https://www.slideshare.net/Openpolicymaking/spring-2018-edition-of-the-introduction-to-policy-lab-uk>

UK Policy Lab internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <https://openpolicy.blog.gov.uk/category/policy-lab/>

Service O., Hallsworth M., Halpern D., Algate F., Gallagher R., Nguyen S., Ruda S., Sanders M., Pelenur M., Gyani A., Harper H., Reinhard J., Kirkman E. in partnership with The

SUOMIJA



Ekspertimentavimo kultūros stiprinimas yra įtvirtintas Suomijos vyriausybės programoje kas, kaip pastebi apžvalgininkai, tarnauja kaip **stipri paskata eksperimentuoti**. Suomijos deklaruojamas tikslas yra iki 2025 m. tapti šalimi, turinčia geriausią inovacijų ir eksperimentų ekosistemą pasaulyje, prie kurio įgyvendinimo stipriai prisideda **Experimental Finland**.

EXPERIMENTAL FINLAND

„Geras ištestavimas – pusė darbo. Jeigu **nerizkuojama** – galima sakyti, kad **nieko nėra padaryta**. Niekada nevėlu **naujovėms**.“

Experimental Finland buvo įkurta **2015 m.** Suomijos Ministro pirmininko J. Sipilä pavedimu Vyriausybės kanceliarijos strateginiame padalinyje. Penkių žmonių komanda buvo suburta siekiant paskatinti naujų idėjų generavimą ir kelti eksperimentų vykdymo kokybę visuose valstybės valdymo lygmenyse.

TIKSLAS

Experimental Finland pagrindinis veiklos tikslas yra rasti inovatyvius sprendimus, kaip ugdyti visuomenę ir plėtoti viešąsias paslaugas, skatinti iniciatyvumą (*angl. individual initiative*) ir verslumą.

KLIENTAI

Ministerijos, savivaldybės, vietos valdžios institucijos, švietimo ir mokslinių tyrimų organizacijos, verslo bendruomenė, socialinio verslo iniciatyvos ir kiti.

VEIKLA

Experimental Finland veikla apima žinių kūrimą ir sklaidą, tinklo kūrimą ir paramos teikimą planuojant ir įgyvendinant eksperimentus.

Žinių sklaidai Experimental Finland naudoja interneto svetainę Kokeilevasuomi.fi, kur suomių, švedų ir anglų kalbomis talpina informaciją apie savo veiklą, svarbiausias iniciatyvas, metodologinę pagalbą ir kitą informaciją. Ši informacija padeda geriau suprasti pagrindinius eksperimentavimo principus.

Experimental Finland taip pat organizuoja mokymus valstybės tarnautojams apie tai, kaip taikyti elgesio mokslus ir lauko eksperimentus. Jie taip pat siekia suburti ekspertų grupę, kuri palaikytų atsitiktinių imčių kontroliuojamus tyrimus (*angl. randomized control trials*) ir elgesio eksperimentus (*angl. behavioural experiments*).

Eksperimentų kūrimui Experimental Finland turi atskirą platformą kokeilunpaikka.fi arba kitaip Place to Experiment. Tai skaitmeninė platforma, vienijanti idėjų turinčius žmones su eksperimentų vykdytojais, konsultantais, finansuotojais ir naudotojais. Čia visi, tiek piliečiai, tiek verslo ar viešojo sektoriaus atstovai gali pateikti konkrečias problemas ar siūlyti idėjas eksperimentams, gauti grįžtamąjį ryšį ir atlikti tikrus bandymus.

EKSPERIMENTAI YRA SKIRSTOMI Į TRIS LYGIUS:

- 1. Strateginis:** didelės apimties pilotiniai bandymai pagal Vyriausybės programą. Vyriausybė atrinka 5-10 pilotinių bandymų, susijusių su Vyriausybės strateginiais tikslais ir pagrindiniais prioritetais. Pilotiniai bandymai apima tokias temas, kaip bazinės pajamos, viešosios paslaugos ir savivaldos iniciatyvos. Pilotinių bandymų eiga yra kuruojama pačios Experimental Finland komandos.
- 2. Partnerystės:** sisteminiai pilotiniai bandymai. Tai pilotiniai bandymai, orientuoti į vyriausybės programos įgyvendinimą, kuriuos kuria regioninės valdžios, nevyriausybinių organizacijos ar verslo įmonės. Labiausiai pasiteisinę bandymai yra vystomi nacionaliniu lygiu.
- 3. Individualus (angl. grassroots):** mažos apimties bandymai. Tai lyg savitarnos erdvė, kur vietos savivaldos, akademinės bendruomenės, visuomeninių organizacijų atstovai ir individualūs piliečiai gali teikti savo idėjas ir patys sekti eksperimentų progresą. Vyriausybė tikisi, kad tokių eksperimentų iniciatorių skaičius pasieks kelis tūkstančius ir platforma tarnaus kaip tarpininkas sujungiantis inovatorius su galimais projektų finansuotojais. Šia iniciatyva taip pat yra pabrėžiamas demokratinis viešojo sektoriaus plėtros kelias.

Eksperimentai gali būti tiek mažos apimties, greiti bandymai, tiek išsamūs, kontrolines grupes turintys ir mokslinių eksperimentų kriterijus atitinkantys bandymai.

KODĖL EKSPERIMENTAI?

Suomija ilgą laiką buvo vertinama kaip šalis, turinti nusistovėjusią planavimo kultūrą. Tačiau susiduriant su naujais kompleksiniais iššūkiais, augant spaudimui veikti greitai bei atsirandant poreikiui veiklą grįsti įrodymais, atsirado poreikis efektyvesniems sprendimų paieškos būdams. Eksperimentavimas, kaip pagrindinė tolimesnė veiklos kryptis, buvo pasirinkta todėl, kad yra orientuotas į tikslą, skatina kuo greičiau imtis veiksmų ir realiai išbandyti sprendimus, bei suteikia mokymosi galimybę.

FINANSAVIMAS

Projektai yra finansuojami Vyriausybės lėšomis arba bendromis viešojo ir privataus sektoriaus lėšomis. Vyriausybės lėšomis finansuojami projektai yra vykdomi žiedinės ekonomikos, skaitmeninio ir dirbtinio intelekto srityse.

PASIEKIMAI

2016-2018 metų laikotarpiu buvo atlikti **96 individualaus (angl. grassroots) lygio eksperimentai**.

Žiedinė ekonomika. 20 eksperimentų sulaukė finansavimo. Sukurti nauji sprendimai skatinantys žmones elgtis kitaip, negu įprasta.

Dirbtinis intelektas. 20 eksperimentų sulaukė finansavimo. Sukurti sprendimai, kaip pagerinti žmonių gerovę.

Skaitmeninimas. 17 eksperimentų sulaukė finansavimo. Pagerinti socialinių ir sveikatos priežiūros darbuotojų IT įgūdžiai.

IŠŠŪKIAI

2019 m. balandžio 18 d. vykusio vaizdo skambučio su Experimental Finland vyr. specialiste Ira Alanko metu, buvo įvardinti keli **iššūkiai, su kuriais susiduria Experimental Finland:**

- Politika ir eksperimentai turi skirtingą veiklos ciklišumą
- Skirtingose ministerijose yra skirtingas suvokimo lygis apie tai, kaip naudoti eksperimentus
- Nuosavybės iššūkiai – kam priklauso eksperimentas ir kam priklauso jo rezultatas?
- Rezultatų pritaikymas didesniu mastu
- Eksperimentų įtraukimas į strategijas ir veiklos planus

„ Mes supratome, kad tai, kas neleidžia valstybės tarnautojams eksperimentuoti buvo **drąsos stoka ir baimė patirti nesėkmę.** “



ŠALTINIAI

Experimental Finland internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <https://kokeilevasuomi.fi/en/frontpage>
Kokeilun Paikka eksperimentavimo platforma. Experimental Finland. Prieiga per internetą: kokeilunpaikka.fi
Vaizdo skambutis, interviu, su Ira Alanko, vyr. specialiste, Experimental Finland. Vykdytas 2019 - 04 - 18.

NYDERLANDAI



Europos viešųjų politikos laboratorijų žemėlapyje, parengtame 2016 metais, yra nurodytos kelios viešosios politikos laboratorijos, veikiančios Nyderlanduose. Jos veikia daugiausiai decentralizuotai.

Galima iškirti tris laboratorijas, įsikūrusias Amsterdame: Kennisland <https://www.kl.nl/>, Waag Society <https://waag.org/en> ir Wasted Lab <https://wastedlab.nl/en/>. Nacionaliniu lygiu veikia LEF Future Centre politikos laboratorija, įsteigta Utrechte. LEF Future Centre teikia mokymų bei eksperimentavimo paslaugas Infrastruktūros ir vandens reikalų ministerijai (Rijkswaterstaat), kartu dirba ir su kitomis viešojo sektoriaus institucijomis. Kita viešosios politikos laboratorija, Publieke Waarden, tiria ir ieško sprendimo būdų viešosios politikos problemoms spręsti akcentuojant tvarumo ir ilgalaikės vertės kūrimo principus. Ilgiausiai veikusi politikos laboratorija ir „ateities centras“ (*angl. future-centre*), priklausiusi Mokesčių ir muitų administracijai (*angl. Tax and Customs Administration*), po 13 metų sėkmingo darbo prieš kelis metus buvo uždaryta dėl bendro biudžeto mažinimo.

Naujausias politikos laboratorijos pavyzdys Nyderlanduose - X Lab.

X Lab savo veiklą pradėjo 2015 metais, šalies verslumo agentūroje RVO, pavaldžioje Ekonomikos ministerijai (*angl. Ministry of Economic Affairs*), kuri yra panaši į Lietuvoje veikiančią agentūrą Versli Lietuva. Prieš pradėdama veiklą, Lab X skyrė vienerius metus paruošiamiesiems darbams: „Mes iešojome neįprastos praktikos pavyzdžių, kaip žinios suteikia pridėtinę vertę viešosioms paslaugoms. Mūsų siekis - kad viešoji politika būtų išbandoma ir projektuojama (*angl. designed*), todėl pradžioje daug mąstėme apie tai, ką laboratorija iš tikrųjų turi daryti. Siekėme mokytis iš kolegų, dirbančių, pavyzdžiui, teismo ekspertizės, meteorologijos ar inžinerijos srityse“, sakė viena iš laboratorijos įkūrėjų Dounia Ouchene interviu Centre for Public Impact (2016).

MISIJA

X Lab pavadinimas atspindi X Lab įsipareigojimą skatinti tyrimus, eksperimentavimą, vystymą ir pokyčius: „*The 'X' in our name stands for explore, experiment, extend and exchange*“.

VEIKLA

Pagrindinis X Lab tikslas - suteikti valstybės tarnautojams galimybę naujai pažvelgti į sprendžiamus klausimus, diegti naujus įgūdžius ir gebėjimus, kad būtų gerai apsvarstyta ir imamasi tinkamų veiksmų sprendžiant sudėtingas, kompleksines problemas. X Lab paslaugas teikia trijose pagrindinėse srityse: skaitmeninė ekonomika, integracinė politika ir mokymosi Vyriausybė (*angl. Learning Government*).

X Lab dirba viešosios politikos įgyvendinimo lygmenyje, taikydami pačių kurtas sisteminio mąstymo (*angl. system thinking*) ir paslaugų kūrimo (*angl. service design*) metodines priemones, kartu integruojant RVO agentūros ilgametę patirtį ir žinias įgyvendinant viešosios politikos sprendimus.

X Lab projektus vykdo mažose grupėse, sudarytose iš ne daugiau nei 5-8 žmonių. Pirmas žingsnis, sprendžiant kompleksines problemas yra jas dekonstruoti ir suskaidyti į mažesnius, lengviau įgyvendinamus žingsnius.

„Tikiuosi, kad per 5 m. dizaino mąstymas taps integralia vyriausybės dalimi, įprasta veikla“, teigė Dounia Ouchene pristatydama X Lab veiklą Centre for Public Impact (2016)

XLAB

„ Esame kūrybinė
skaitmeninė ir fizinė
darbo aplinka
valstybės
tarnautojams, įsikūrusi
verslumo agentūroje,
Utrechte. “

BIN NL

BEHAVIOURAL INSIGHTS NETWORK NETHERLANDS

Nyderlanduose elgesio mokslai sulaukia didelio palaikymo visuose Vyriausybės lygmenyse. Elgesio mokslai yra daugiausiai taikomi decenralizuotai, ministeriniame ir šiek tiek rečiau regioniniame ir savivaldybių lygmenyse. Pirmosios iniciatyvos ir raginimai taikyti elgesio mokslus nacionaliniu lygiu pasirodė prieš dešimt metų, **2009 m.** lapkričio mėnesį, kuomet Nyderlandų Vyriausybės politikos taryba (*WRR*) suorganizavo paskaitą tema „Vyriausybė kaip pasirinkimo architektas?“ (*angl. The government as a choice architect?*) ir išleido pranešimą „Žmogus sprendimų priėmėjas“ (*angl. The Human Decider*). Šios, ir po to sekusios kitos panašios *WRR* ir kitų institucijų iniciatyvos, padėjo didinti elgesio mokslų žinomumą ir paragino ministerijas domėtis elgesio mokslo taikymo galimybėmis. 2014 metai tapo lūžio metais, kuomet Vyriausybės kanceliarija išleido elgesio mokslų taikymo rekomendacijų rinkinį ir **pasiekė susitarimą, kad visos ministerijos pradės taikyti elgesio mokslo principus politikos formavime**. Tais pačiais metais buvo įkurtas ir tarpministerinis tinklas Behavioural Insights Network Netherlands (BIN NL). Taip pat svarbu paminėti, kad iki šios dienos net 8 ministerijos, 5 valstybinės institucijos, 3 savivaldybės ir 1 regionas turi dedikuotas komandas, atsakingas už elgesio mokslo įžvalgų taikymą.

VEIKLA

BIN NL buvo įkurtas kaip atsakas į Vyriausybės kanceliarijos ir patarėjų tarybos raginimus aktyviau taikyti elgesio mokslus visose ministerijose, tinklą koordinuoja Ekonomikos ir klimato politikos ministerija. BIN NL tinklas buria žmones, atsakingus už elgesio mokslų diegimą skirtingose ministerijose ir įstaigose, siekiant užtikrinti kokybišką elgesio mokslų taikymą politikos formavime, skatinti dalijimąsi žiniomis ir patirtimi.

Tinklo nariai susitinka kartą per mėnesį, kartu organizuoja įvairias veiklas, dalinasi žiniomis. Keletas veiklų pavyzdžių: mėnesio trukmės paskaitų ciklas, mokymų modulis valstybės tarnautojams, elgesio dienos konferencija (*Dag van het gedrag*). BIN NL taip pat yra išleidę kelias pagalbines priemones, tokias kaip „Septyni elgesio mokslo įžvalgų įrankiai“ (*Zeven behavioural insights tools, 2017*) ir „Elgesio taktikos laiškų rašymui“ (*Gedragstechnieken voor brieven en e-mails, 2018*). BIN NL 2017 metais taip pat paskelbė ataskaitą *A Wealth of Behavioural Insights: 2017 edition*, pristatydami virš 50 centrinės valdžios institucijų atliktų projektų, paremtų elgesio mokslų studijomis.



ŠALTINIAI

Afif, Z., Islan, W.W., Calvo-Gonzalez, O., Dalton, A.G. (2018). Behavioral Science Around the World: Profiles of 10 Countries (English). eMBed brief. Washington, D.C. : World Bank Group. Prieiga per internetą: <http://documents.worldbank.org/curated/en/710771543609067500/Behavioral-Science-Around-the-World-Profiles-of-10-Countries>

Behavioural Insights Network Netherlands (2017). A Wealth of Behavioural Insights 2017 edition. Prieiga per internetą: <https://www.government.nl/documents/reports/2018/04/01/a-wealth-of-behavioural-insights-2017-edition>

Buerkli D., Center for public impact (2016). A fresh approach to policy design in The Netherlands. Prieiga per internetą: <https://www.centreforpublicimpact.org/fresh-approach-policy-design-x-lab/>

Fuller, M. and Lochard, A. (2016). Public policy labs in European Union Member States. Prieiga per internetą: <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC102665/final%20report%20w%20identifiers.pdf>

PRANCŪZIJA

Prancūzija yra viena pirmųjų šalių, pradėjusių taikyti inovatyvius metodus viešosios politikos formavime, dėl ko Prancūzija, kaip ir Danija, yra pristatoma kaip „ankstyvoji inovacijų diegėja“ (*angl. early innovation adopter*) (Pasaulio bankas, 2018). 2016 m. EK JTC atliktas tyrimas, apžvelgiantis politikos laboratorijų veiklą ES šalyse, parodė, kad Prancūzijoje nacionaliniu, regioniniu ir savivaldos lygmeniu veikia **daugiau kaip 18 politikos laboratorijų** (pvz. *DILab Paris, Fonds d'expérimentation pour la jeunesse, Direction de la prospective et du dialogue public, Lab06*). Kai kurios iš jų yra gana specializuotos. Pavyzdžiui, politikos laboratorija **La Fabrique de l'Hospitalité** yra įsteigta Strasbūro ligoninėje, o jos tikslas – gerinti pacientų patirtį panaudojant inovatyvius metodus šią patirtį formantiems viešųjų paslaugų teikimo iššūkiams spręsti. Ši Prancūzijos praktika yra vienas iš sėkmingiausių pavyzdžių pasaulyje, kaip inovatyvių metodų panaudojimas gali atnešti naudos sprendžiant sveikatos priežiūrai) aktualias problemas. Kita Prancūzijoje veikianti politikos laboratorija – **La 27e Région**, susikūrusi ir veikianti regioniniame lygmenyje, – EK JTC analitikų yra įvertinta kaip viena iš svarbiausių įtaką formuojančių politikos laboratorijų Prancūzijoje bei už jos ribų – ES kontekste.

Elgesio mokslas Prancūzijos viešajame sektoriuje pirmą kartą dėmesio susilaukė **2010 m.** Vyriausybės modernizavimo generaliniam sekretoriatui (*angl. SGMAP*) paskelbus dvi ataskaitas apie elgesio mokslo taikymo naudą viešosios politikos klausimams spręsti. Neilgai trukus, **2013 m., SGMAP** pradėjo vykdyti ir pirmuosius elgesio mokslo studijomis paremtus projektus.



LA 27E

La 27e Région pozicionuoja save kaip politikos laboratoriją, kurios misija yra transformuoti viešosios politikos praktikas. La 27e Région apibrėžia save ne kaip paslaugų tiekėją, bet kaip **visuotinės svarbos projektą**. Šio projekto tikslas yra kurti ir kaupti ekspertines žinias (*angl. know-how*), teikti inovatyvius pasiūlymus bei, remiantis įrodymais ir duomenimis, teikti grįžtamąjį ryšį viešojo sektoriaus institucijoms visuomenei aktualiais klausimais. La 27e Région veiklos modelis yra grindžiamas aktyviu bendradarbiavimu su vietos ir regionų valdžios institucijomis, viešojo administravimo organizacijomis ir privataus sektoriaus įmonėmis principu. Teikdamos finansavimą projektams vykdyti, šios institucijos kartu su La 27e Région siekia kurti visuomenės gerovę.

VEIKLA

La 27e Région vykdomus projektus apibūdina kaip veiksmo tyrimų (*angl. action-research*) programos, kurios skirtos išbandyti naujus metodus inovatyviai viešajai politikai kurti įtraukiant visas suinteresuotąsias šalis. Projektų metu, La 27e Région dirba tarpdisciplininėse komandose, kurias sudaro įvairių sričių specialistai – dizaineriai, socialinių mokslų ekspertai, etnografai. Tuo pačiu metu, La 27e Région savo jėgomis inicijuoja ir mažos apimties individualius projektus (*angl. ground-level actions*). Abiem atvejais siekiama kuo labiau atsižvelgti į vartotojų, pačių valstybės tarnautojų ir piliečių patirtį kaip atspirties tašką nagrinėjant viešosios tvarkos principus. La 27e Région taip pat aktyviai vykdo mokymus bei užsiima šviečiamąją veikla siekiant kurti eksperimentavimu ir inovatyvių sprendimo paieškos metodų taikymu grįstas viešosios politikos formavimo praktikas.

SĖKMINGI PROJEKTAI

La 27e Région vykdo projektus skirtingomis temomis, pavyzdžiui:

„**Territoires en Résidence**“ yra pirmoji, 2009 m. sukurta programa. Šios programos metu, tarpdisciplininė tyrėjų komanda aktyviai įsitraukia į tam tikros tiriamos viešosios įstaigos (pvz. mokyklos, bibliotekos, bendruomenės centro) teikiamų paslaugų tyrimus, siekdami jas įvertinti iš šių paslaugų vartotojų pusės. Remiantis atliktų tyrimų analizės rezultatais, siūlomi konkretūs sprendimai, galintys padėti didinti visuomenės pasitenkinimą teikiamomis viešosiomis paslaugomis.

„**La Transfo**“ yra 2011 m. inicijuota programa, kurios pagrindinis tikslas yra skatinti eksperimentavimo praktikas bei tarpinstitucinį bendradarbiavimą viešajame sektoriuje.

„**Foresight**“ programos tikslas yra pasitelkiant analitinius metodus, prognozuoti bei kurti viešosios politikos formavimui ateityje aktualius metodus ir įrankius.

DITP

BEHAVIOURAL INSIGHTS

FRENCH REPUBLIC TRANSFORMATION UNIT, FORMERLY SECRETARIAT GENERAL FOR GOVERNMENT MODERNIZATION

SGMAP (Vyriausybės modernizavimo generalinio sekretoriato) komanda buvo suformuota 2010 m. ministro pirmininko kanceliarijoje. Šios komandos pagrindinis tikslas buvo skatinti viešojo sektoriaus valdymo modernizaciją. Būtent ši komanda, pateikusi dvi analitines apžvalgas apie tai, kokios yra elgesio mokslo taikymo galimybės norint gerinti teikiamas viešąsias paslaugas bei didinti visuomenės pasitikėjimą viešojo sektoriaus sprendimais, davė pradžią viešojo sektoriaus susidomėjimui elgesio mokslais Prancūzijoje. Atliktame tyrime SGMAP identifikavo keletą sričių, kuriose taikomi elgesio mokslai gali atnešti apčiuopiamos naudos valstybei. Tarp šių sričių buvo visuomenės sveikatingumo, saugumo keliuose užtikrinimo bei regioninio ir nacionalinio bendradarbiavimo skatinimo klausimai. Neilgai trukus, 2013 m. SGMAP įgyvendino ir pirmuosius elgesio mokslo įžvalgas ir metodus taikančius projektus.



2017 m. Prancūzijoje įvykusios struktūrinės valdymo reformos metu SGMAP padalinys buvo panaikintas, o SGMAP padalinyje veikusi elgesio komanda buvo perkelta į naujai suformuotą DITP padalinį įsikūrusį Ekonomikos ir Finansų Ministerijoje. 2018 m. DITP paskelbė viešą kvietimą visoms valdančiosioms institucijoms teikti paraiškas, kuriose būtų siūlomos potencialiai intervencijoms tinkamos temos. Planuojama, kad laimėjusių projektų tikslus įgyvendins DITP elgesio mokslo komanda. Paskelbto konkurso pagrindinis tikslas buvo skatinti viešosios politikos formavimo praktikas, paremtas elgesio mokslo studijomis bei eksperimentais siekiant sustiprinti įrodymais grįstos politikos formavimo praktikas. Iki šiol DITP (buvusi SGMAP) komanda iš viso įvykdė daugiau nei 10 projektų.

KOMANDA

2018 metais DITP komandą sudarė du pilnu etatu dirbantys komandos nariai. Vienas iš jų buvo politikos konsultantas, o kitas - elgesio mokslų tyrėjas. Šiuo metu Prancūzijos Vyriausybė skyrė net 1 mln. eurų, tam, kad elgesio mokslų komanda būtų papildyta paskelbto konkurso atrinktų projektų sėkmingam įgyvendinimui reikalingų specialistų skaičiumi.

SĖKMINGOS INICIATYVOS

Skatinimas naudotis internetinėmis mokesčių mokėjimo paslaugomis. Šis projektas buvo pirmasis projektas Prancūzijos viešojo sektoriaus istorijoje, kuriame buvo panaudotos elgesio mokslų įžvalgos ir metodai sprendžiant viešosios politikos klausimus. Bendradarbiaujant su Finansų generaliniu direktoratu (*angl. DGFIP*) buvo siekiama paskatinti mokesčių mokėtojus naudotis internetinėmis mokesčių mokėjimo paslaugomis. Buvo pastebėta, kad kuomet 2.5 mln. gyventojų buvo išsiųstos elektronines arba sms žinutės, kuriose gyventojai buvo motyvuojami išbandyti internetines mokesčių mokėjimo sistemas, mokesčių deklaracijų skaičius išaugo net 10 proc.

KITI PROJEKTAI

- Bendradarbiaujant su kelių saugumo direktoratu (*angl. Directorate for Road Safety*) buvo siekiama sumažinti mobilaus telefono naudojimą vairuojant;
- Bendradarbiaujant su Socialine reikalų ir sveikatos ministerija buvo siekiama paskatinti pacientus greičiau apmokėti už ligoninės teikiamas paslaugas išrašytas sąskaitas;
- Bendradarbiaujant su Generaliniu konkurencingumo, vartotojų teisių bei kovos su korupcija užtikrinimo politikos direktoratu (*angl. Directorate General for Competition Policy, Consumer Affairs and Fraud Control*) buvo siekiama nustatyti elgsenos veiksnius, lemiančius vartotojų inerciją keisti draudimo paslaugų tiekėjus.

„ Elgesio mokslai siūlo naujus būdus, kurie gali paskatinti visuomenę keisti savo įpročius, o Prancūzijos valdžios institucijas gerinti teikiamas paslaugas.“



ŠALTINIAI

Afif, Z., Islan, W.W., Calvo-Gonzalez, O., Dalton, A.G. (2018). Behavioral Science Around the World: Profiles of 10 Countries (English). eMBed brief. Washington, D.C. : World Bank Group. Prieiga per internetą: <http://documents.worldbank.org/curated/en/7110771543609067500/Behavioral-Science-Around-the-World-Profiles-of-10-Countries>

French government transformation of public action portal (2016). Applying behavioural insights to public policies. Prieiga per internetą: <https://www.modernisation.gouv.fr/en/our-activities/applying-behavioural-insights-to-public-policies>

Fuller, M. and Lochar, A. (2016). Public policy labs in European Union Member States. Prieiga per internetą: <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC102665/final%20report%20w%20identifiers.pdf>

La 27e Région internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <http://www.la27eregion.fr/en/>

IŠVADOS.

KO GALIME PASIMOKYTI?

Atliktoje užsienio praktikų analizėje buvo apžvelgta, kaip skirtingose šalyse yra skatinamos inovacijos viešajame sektoriuje per viešosios politikos laboratorijų ir elgesio mokslų komandų veiklą (kartu - *iniciatyvos*). Nagrinėtos penkiose ES šalyse ir visos ES lygmeniu veikiančios iniciatyvos. Išanalizuoti jų veiklos modeliai, naudojami metodai, įvykdyti projektai bei iššūkiai, su kuriais yra susiduriama darbe. Remiantis sėkmingais užsienio praktikų pavyzdžiais, toliau pateikiamos apibendrintos išvados bei rekomendacijos, į kurias siūloma atsižvelgti norint užtikrinti tokių iniciatyvų sėkmę Lietuvoje.

- 1. Viešosios politikos laboratorijos ir elgesio mokslų komandos** - tai iniciatyvos, skirtos modernizuoti viešosios politikos formavimo praktikas taikant netradicinius, inovatyvius sprendimų paieškos būdus, ypatingą dėmesį skiriant piliečių bei kitų suinteresuotų šalių, skirtingų ekspertų, įtraukimui. Jų vykdomi projektai padeda generuoti naujas idėjas sprendžiant kompleksines problemas, kurti į vartotoją orientuotas geresnės kokybės viešąsias paslaugas ir kuriant tvarius viešosios politikos sprendimus taupyti valstybes lėšas.
- 2. Pagrindinis skirtumas tarp viešosios politikos laboratorijų ir elgesio mokslų komandų** yra tas, kad pastarieji savo veikloje išskirtinai taiko tik elgesio mokslų ir elgsenos ekonomikos žinias kuriant ir eksperimentų būdu išbandant sprendimų alternatyvas. **Elgesio mokslų komandos siekia atsakyti** į klausimą, kas lemia žmogaus elgesį vienu ar kitu atveju ir kaip jį galima koreguoti naujomis, minimaliomis, ne intervencinėmis paskatomis, o stumtelėjimais (*angl. nudges*). Tuo tarpu **viešosios politikos laboratorijos savo veikloje naudoja kompleksinį požiūrį**, remiasi tiek elgesio mokslų, elgsenos ekonomikos, tiek dizaino mąstymo, antropologijos ir kitų sričių žiniomis bei technikomis. Viešosios politikos laboratorijų tikslas nėra tik paaiškinti elgesio priežastis ir nukreipti žmones geresnių sprendimų link, čia skatinami netradiciniai darbo būdai, kūrybinis mąstymas, dialogas tarp visų suinteresuotų šalių, žvelgiant į problemą iš vartotojų/ visuomenės pusės. Laboratorijose sukurtos naujos sprendimų alternatyvos dažniausiai yra išbandomos pilotinių bandymų ir eksperimentų metu.

- 3.** Dažnu atveju viešosios politikos laboratorijos ar elgesio mokslų komandos **yra steigiamos kaip eksperimentai**, terminuoti projektai, kurie, įrodę savo teikiamą vertę, veikia ir plečia savo veiklą toliau. Pasiruošimo etapas, prieš oficialiai paleidžiant iniciatyvų veiklą, pagal pristatytus pavyzdžius gali užtrukti iki šiek tiek daugiau nei dviejų metų.
- 4. Iniciatyvos, kuriančios didžiausią pridėtinę vertę** ir veikiančios ne tik viešosios politikos įgyvendinimo, bet ir formulavimo lygmeniu yra steigiamos centralizuotai, dažniausiai Vyriausybėje.
- 5. Iniciatyvoms, kurios savo veikloje naudoja kiekybinius metodus, yra lengviau iškomunikuoti savo vertę**, nes kuriamą pokytį galima paversti skaičiais, nei toms, kurios daugiau taiko kokybinius metodus ir siekia ilgalaikio darbo kultūros pokyčio. Tačiau visos iniciatyvos pripažįsta reikiamybę užsiimti šviečiamąją veikla.

IŠVADOS.

KAS LEMIA INICIATYVŲ SĖKMĘ?

Administracija. Viena svarbiausių iniciatyvų sėkmingo gyvavimo sąlygų yra jose dirbantys specialistai, kurie gerai supranta Vyriausybės veiklą. Literatūros ir metodologijos išmanymo nepakanka, kada norima steigti centralizuotai veikiančią iniciatyvą.

Politika. Norint užtikrinti inovatyvių organizacijų veiklos sėkmę, labai svarbus yra politinis palaikymas bei politinių lyderių valia. Parama iš politinių lyderių yra ypatingai svarbi ankstyvojoje kūrimosi stadijoje.

Darbuotojai. Nuo darbuotojų kompetencijos ir našumo priklausys ir veiklos sėkmė, todėl yra svarbu galėti kontroliuoti atrankos procesą ir gebėti pritraukti talentingus specialistus. Tokiose organizacijose dažniausiai dirba pilnu etatu įdarbintos tarpdisciplininės komandos, kurias sudaro kompetentingi, aukštos kvalifikacijos specialistai. Komandose dirbantys nariai ne tik turi puikias ekspertines žinias, metodologinius įgūdžius, bet ir išsiskiria komunikaciniais, derybiniais ir komandiniais įgūdžiais, pasižymi gebėjimu greitai mokytis.

Vieta. Dirbant Vyriausybėje, yra svarbu, kur yra tavo fizinė darbo vieta. Buvimas arti savo politinių rėmėjų yra svarbu tiek simboliškai, tiek praktiškai, nes padeda kurti tvaresnį santykį, pasitikėjimą.

Ekspperimentavimas. Bandymų kultūros įtvirtinimas tarnauja kaip geriausia priemonė įrodyti intervencijų veiksmingumą. Tačiau reikia nepamiršti, kad bandymų kultūra geriausiai įsitvirtina visuomenėse, kur yra aukštas pasitikėjimas valdžia, nes kitu atveju, į eksperimentus dažnai yra žiūrima kaip į manipuliacijos priemonę. Aplinkoje, kurioje vyrauja baimė rizikuoti, eksperimentus vykdyti būtų problematiška.

Akademinė bendruomenė. Greta tvarių ryšių su administracija, glaudūs ryšiai su akademinė bendruomene yra būtini norint užtikrinti iniciatyvų sėkmę. Specifinės ekspertinės žinios ir jų taikymas yra pagrindinė iniciatyvų veikla, o atsitiktinių imčių tyrimams atlikti bei kitiems metodams taikyti reikalingas žinias ir įgūdžius geriausiai suteikti gali tik akademinė bendruomenė.

KONTAKTAI

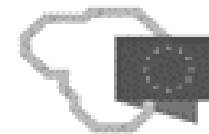
KURK LIETUVAI PROJEKTŲ VADOVĖ DR. DALIA BAGDŽIŪNAITĖ

DALIA.BAGDZIUNAITE@KURKLT.LT

KURK LIETUVAI PROJEKTŲ VADOVĖ RŪTA KOMSKIENĖ

RUTA.KOMSKIENE@KURKLT.LT

Kurk
Lietuvai 



Kuriamo
Lietuvai ateitį
2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiklos programa