

## Viešoji konsultacija dėl viešosios politikos laboratorijos – Policy Lab – veiklos modelio

2019 m. rugsėjo mėn., Vilnius

### KONTEKSTAS

Globalėjančiame pasaulyje viešosios politikos iššūkiai darosi vis sudėtingesni ir kompleksiškesni (nuo socialinės nelygybės, senstančios visuomenės iki ekonominių rodiklių palaikymo), keliantys įtampą ir verčiantys greitai prisitaikyti bei kurti tokią viešąją politiką, kuri įveiktų naujus iššūkius. Tam, kad viešoji politika atlieptų tiek šiandienos, tiek ateities kartų poreikius, visos visuomenės suinteresuotos šalys turi siekti ir reikalauti daugiau ilgalaikio mąstymo, o vyriausybės diegti inovatyvias viešosios politikos formavimo praktikas. Bertelsmann Stiftung fondo Tvarios valdysenos tyrėjai teigė, kad ir Lietuvoje reikia stiprinti valstybės tarnybos profesionalumą integruojant **inovatyvias viešosios politikos (angl. policy) formavimo praktikas ir taip gerinti politikos įgyvendinimą**<sup>1</sup>. Visuomenės poreikius atitinkantis, įrodymais grįstas ir inovatyvus viešasis valdymas taip pat yra ir vienas svarbiausių Lietuvos strateginių prioritetų, akcentuojamų esminiuose Valstybės strateginiuose dokumentuose<sup>2,3,4</sup>.

Tačiau, apžvelgus esamą situaciją matyti, kad Lietuvoje:

- Vyrauja stipriai legalizuota politika,<sup>5</sup> trūksta sisteminio inovatyvių priemonių taikymo sprendžiant viešosios politikos problemas<sup>6</sup>.
- Stinga visuomenės į(s)itraukimo ir dalyvavimo kultūros. Per paskutinius 10 metų pilietinės galios indeksas nekinta (svyruoja 32–36 balų iš 100 galimų ribose)<sup>7</sup>, o aktyvesniam visuomenės įsitraukimui kliudo žemas pasitikėjimas valstybės institucijomis (2018 m. duomenimis, LR – Vyriausybė pasitiki 21 proc., LR Seimu – 9,3 proc., LR savivaldybėmis – 31,1 proc. Lietuvos gyventojų<sup>8</sup>).
- Nepriklausomų mokslinių rekomendacijų paklausa ir pasiūla yra ribota. Pagal Tvarios valdysenos indekso (2018) neformalaus bendradarbiavimo subrodiklį, nepriklausomų mokslinių rekomendacijų panaudojimas sprendimų priėmimo vertinamas vidutiniškai, 6/10<sup>9</sup>.

Ekonominio bendradarbiavimo plėtros organizacija (*angl. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD*) (2017)<sup>10</sup> pabrėžia, kad centrinės organizacijos sukūrimas, kuri skatintų inovacijas viešajame sektoriuje, padeda peržengti tokias kliūtis kaip žinių, bendradarbiavimo ar lyderystės inovuojant trūkumą, ir kurti inovacijų kultūrą viešajame sektoriuje. Tokios organizacijos dažnai bendrai vadinamos viešosios politikos laboratorijomis (*angl. policy labs*), arba inovacijų laboratorijomis, ar elgesio mokslų komandomis (*angl. behavioural insights teams*).<sup>11</sup>

Teminio tyrimo metu buvo konsultuojamasi su 17 ministerijų ir Vyriausybės atstovais bei 7 politologais, kad išsiaiškinti viešosios politikos laboratorijos poreikį. Visi apklaustieji išreiškė poreikį tokiai iniciatyvai, todėl toliau buvo vykdoma viešoji konsultacija dėl specifinio viešosios politikos laboratorijos veiklos modelio.

### KONSULTACIJOS TIKSLAS

Viešosios konsultacijos tikslas - išsiaiškinti, kokių principu turėtų veikti viešosios politikos laboratorija Lietuvoje.

<sup>1</sup> SGI (2018). SGI 2018 Survey. Prieiga per internetą: <http://www.sgi-network.org/2018/>.

<sup>2</sup> Lietuvos Respublikos Seimas (2012). Nutarimas dėl Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ patvirtinimo. Teisės aktų registras Nr. XI-2015. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>

<sup>3</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2012). Nutarimas dėl 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programos patvirtinimo. Teisės aktų registras Nr. 1482. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028>

<sup>4</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2012). Nutarimas dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo. Teisės aktų registras. Nr. 171. Teisės aktų registras Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407>

<sup>5</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė (2018). Valstybinio audito ataskaita. Teisėkūros procesas. Nr. VA-2018-P-40-6-2. Prieiga per internetą: [https://www.vkontrole.lt/pranesimas\\_spaudai.aspx?id=24464](https://www.vkontrole.lt/pranesimas_spaudai.aspx?id=24464)

<sup>6</sup> Kurk Lietuvai ataskaita

<sup>7</sup> Pilietinės visuomenės institutas. Pilietinės galios indekso ataskaitos 2007–2017

<sup>8</sup> Vilimorus (2018). Lietuvos gyventojų apklausa. Prieiga per internetą: <http://www.vilimorus.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=2&cntnt01returnid=20>

<sup>9</sup> SGI (2018). Executive capacity. Evidence-based instruments. Prieiga per internetą: [http://www.sgi-network.org/2018/Governance/Executive\\_Capacity/Strategic\\_Capacity/Scholarly\\_Advice](http://www.sgi-network.org/2018/Governance/Executive_Capacity/Strategic_Capacity/Scholarly_Advice)

<sup>10</sup> OECD (2017). Fostering Innovation in the Public Sector, OECD Publishing, Paris. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>.

<sup>11</sup> Nesta (2014). Innovation teams and labs. A practical guide. Prieiga per internetą: [https://media.nesta.org.uk/documents/innovation\\_teams\\_and\\_labs\\_a\\_practice\\_guide.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_teams_and_labs_a_practice_guide.pdf)

<p>VIEŠOSIOS POLITIKOS PRIORITETAS</p>	<p>Viešojo sektoriaus efektyvumo ir skaidrumo didinimas Lietuvoje nurodomas kaip prioritetinė kryptis Vyriausybės programoje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- III PRIORITETAS. Viešojo sektoriaus efektyvumo ir skaidrumo didinimas</li> </ul> <p>3.1. Kryptis. Viešojo sektoriaus efektyvumo didinimas.</p>
<p>KONSULTACIJOS DALYVIAI</p>	<p>Ketrios tikslinės grupės buvo kviestos įsitraukti ir pasidalinti savo ekspertinėmis žiniomis:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Institucijų atstovai</li> <li>2. Politologai</li> <li>3. Viešosios politikos laboratorijose taikomų metodų ekspertai</li> <li>4. Veiklos modelio kūrimo ekspertai</li> </ol>
<p>KONSULTACIJOS METODAS</p>	<p>Konsultacijai naudotas interviu ciklas (pagal iš anksto parengtą klausimyną vedamų pokalbių su tikslinių grupių atstovais ciklas). Interviu ciklo metodas pasirinktas siekiant išsiaiškinti, koks turėtų būti viešosios politikos laboratorijos (<i>toliau</i> – laboratorija) veiklos mechanizmas, kad tenkintų galimų klientų poreikius ir atitiktų metodologinius reikalavimus. Taip pat nustatyti, kokias veiklas laboratorija turėtų vykdyti ir naudą generuoti, kokių tam reikia kompetencijų ir koku principu komanda turėtų dirbti bei kokios būtų su darbu susijusios rizikos.</p>
<p>KONSULTACIJOS REZULTATAI</p>	<p><b>VEIKLOS IR NAUDOS</b></p> <p>Visi kalbintieji pabrėžė, kad tiek laboratorijos vykdomos veiklos, tiek generuojamos naudos turi būti aiškiai apibrėžtos ir suprantamai iškomunikuotos, vengiant techninių terminų. Institucijų atstovams didžiausią vertę kurtų <b>galimybė tęstinai bendradarbiauti su patikimais profesionalais</b>, kurie galėtų ne tik parengti metodologines gaires, bet ir jas išpildyti ilgalaikių ar trumpalaikių projektų rėmuose. Laboratorių veiklos modelių kūrėjai pabrėžė reikiamybę <b>veiklose palikti erdvės nenumatytiems darbams</b>, kurie reikalautų greitos reakcijos ir įsitraukimo. Kaip pavyzdį galime pateikti pirmosios pasaulyje inovacijų laboratorijos, įkurtos Danijoje, atvejį, kurios vadovas dalinosi, jog planiniams projektams dedikuodavo 60 proc. savo laiko metų pradžioje, o 40 proc. palikdavo nenumatytiems, <i>ad-hoc</i>, užsakymams. Dėl pačių projektų specifikos, buvo minėta, kad yra <b>svarbu palaikyti balansą</b> tarp sudėtingų, kompleksinių sprendžiamų klausimų ir lengvesnių, mažesnės apimties projektų, kad išlaikyti komandos motyvaciją.</p> <p>Dėl viešosios politikos temų, ties kuriomis laboratorija turėtų fokusuoti, nuomonės šiek tiek išsiskyrė. Vieni institucijų atstovai teigė, kad laboratorija turėtų <b>būti atvira visoms įstaigoms</b>, nepriklausomai nuo jų veiklos srities, tuo tarpu kiti, daugiausiai veiklos modelio kūrimo ekspertai, teigė, kad laboratorija turėtų <b>fokusuotis ties specifinėmis viešosios politikos temomis</b>, nes tik tokiu atveju galės aiškiai iškomunikuoti savo vykdomas veiklas. Dizaino mąstymo ir elgesio mokslų metodologai teigė, kad laboratorijos veikla būtų <b>aktuali problemoms susijusioms su žmogaus elgsena ir kompleksiskai įsisenėjusioms problemoms</b> spręsti. Tokioms, kurios jau ilgą laiką neranda sprendimo būdų ar kur žmogaus interesai yra užmirštami. Politologų teigimu, laboratorija turėtų fokusuotis į <b>socialines problemas</b>, nes jose mažiausiai politizavimo ir lengviausia identifikuoti naudos gavėjus.</p> <p>Visi sutiko, kad laboratorijos generuojama nauda turėtų būti ne tik kokybiškai atlikti projektai, bet ir <b>kultūrinis pokytis</b>, kurį šie projektai atneštų ilgalaikiu laikotarpiu didindami viešojo sektoriaus profesionalumą.</p> <p><b>INOVATYVŪS METODAI</b></p> <p>Kaip <b>alternatyva reguliacinėms priemonėms</b> Europoje ir visame pasaulyje vis dažniau yra pasitelkiami elgesio mokslai. Tai skatinamosios, dažnai komunikacinės priemonės, grįstos elgesio mokslo teorija ir eksperimentais, leidžiančios žmogaus elgesį pakreipti viena ar kita linkme be finansinių ar teisinių pasekmių. Elgesio mokslų ekspertas, dirbantis Europos Komisijai pavaldžioje agentūroje „EU Policy Lab“, komentavo, kad elgesio mokslų teorija gali pasitarnauti ne tik kuriant alternatyvias priemones, bet ir siekiant <b>geriau informuoti labiau tradicines viešosios politikos formas</b>, tokias kaip teisės aktai. Todėl, renkantis laboratorijoje taikyti elgesio mokslus galima siekti ne tik kurti alternatyvas reguliacinėms priemonėms, bet ir gerinti reguliacinių sprendimų kokybę.</p> <p><b>Dalyvavimo ir įsitraukimo bei dialogo kultūros gerinimą, buvo minėta, galima sustiprinti pasitelkiant dizaino sprendimus.</b> Dizainas viešojoje politikoje tarnauja kaip vizualizacijos įrankis, darbo pobūdis, leidžiantis suburti suinteresuotas šalis neformalioje aplinkoje, lygiavertiškai siekti bendros vizijos. Danijoje, „Danish Design Centre“, bei Briuselyje, „EU Policy Lab“, dizainas yra derinamas su <b>strateginių įžvalgų metodologija</b> ir, kaip buvo pasakota, leidžia suinteresuotoms šalims geriau suprasti galimus</p>

ateities scenarijus ir šiandienos veiksmų pasekmes bei taip **priimti geriau pagrįstus, kokybiškesnius viešosios politikos sprendimus.**

### KOMPETENCIJOS

Visi kalbintieji pabrėžė, kad laboratorijos veiklos **sėkmė stipriai priklausys nuo to, kiek sėkmingai ir kompetingai dirbs jos komanda.** „EU PolicyLab“ įkūrėjas ir dabartinis vadovas pabrėžė, kad nėra idealaus recepto dėl to, kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti komandos nariai ir kiekviena organizacija turi **atrasti savo derinį.** Jis teigė, kad burdamas savo komandą ieško „gerų žmonių“, pasižyminčių **atviru mąstymu, linkusių į bendradarbiavimą ir suinteresuotų kurti geresnę viešąją politiką,** o ne tik rengti akademines publikacijas, besidomintis tarpdisciplininio ir eksperimentinio darbu. Kartu buvo pabrėžta ir nauda į komandą įtraukti žmonių, kurie turi **patirties viešojoje politikoje,** kad valstybės tarnautojų poreikiai ir apribojimai nebūtų ignoruojami laboratorijos veikloje. Veiklos modelio kūrimo ekspertas iš Danijos pabrėžė, kad tarp komandos narių yra svarbu turėti **stiprių moderatorių** ir tokių, kurie geba **palaikyti dialogą ir kurti santykius su politiniais lyderiais.**

### RIZIKOS

Kalbintieji institucijų atstovai ir metodologai kaip vieną pagrindinių rizikų nurodė iššūkį **išlaikyti laboratorijos veiklą neutralią ir objektyvią,** be politinės įtakos. Vienas veiklos modelio kūrimo ekspertas nurodė, kad šią riziką suvaldyti galėtų padėti **patariamasis valdybos sukūrimas,** kurios veikloje savanoriškai dalyvautų ir reguliariai susitiktų ekspertai iš akademijos ir privataus sektoriaus. Ši valdyba galėtų susitikti kas ketvirtį, padėti atsakyti į einamuosius laboratorijos klausimus, sekti progresą, dalintis rinkos naujienomis.

Kita rizika buvo visų kalbintųjų identifikuota kaip viešojo sektoriaus **pajėgumas prisitraukti kompetentingus ekspertus** pastoviam darbui laboratorijoje. Interviu metu identifikuotos kelios priemonės šiai rizikai suvaldyti. Pirmoji, tai siekti **kompetenciją užsiauginti** laikui bėgant, į komandą pasiimant žmones su pagrindinėmis žiniomis ir įgūdžiais bei potencialu juos auginti. Taip pat, **suburti partnerių tinklą,** į kuriuos būtų galima kreiptis specifiniais klausimais priklausomai nuo projekto formuluojamų uždavinių.

#### TOLIMESNI ŽINGSNIAI

Viešosios konsultacijos rezultatai pristatyti atsakingoms institucijoms ir panaudoti rengiant viešosios politikos laboratorijos veiklos modelį.

#### KONSULTACIJOS VERTINIMAS

Viešosios konsultacijos vykdymas vertintas šiais rodikliais:

- Siekta sėkmingai įvykdyti interviu ciklą ir kūrybines dirbtuves, kad surinkti įžvalgas dėl veiklos modelio ir atlikti praktinį jo išbandymą. Tačiau, dėl per didelės išbandymo apimties ir resursų trūkumo, buvo pilnai išpildytas tik interviu ciklas, o praktinis išbandymas atidėtas, parengtas teorinis išbandymo scenarijaus aprašas.
- Konsultacijoje dalyvavusių asmenų skaičius – bent 28 ekspertų, sudalyvavo 40.
- Surinktų siūlymų reikšmingumas – buvo atsižvelgta į didžiąją dalį pasiūlymų. Tiesiogiai atsižvelgiant į konsultacijos metu surinktas įžvalgas buvo formuojamas viešosios politikos laboratorijos veiklos modelis ir metodologinė jo dalis.
- Grįžtamasis ryšys – konsultacija tiek konsultacijos dalyvių, tiek atsakingų institucijų, įvertinta kaip labai naudinga.

#### IŠMOKTOS VIEŠOSIOS KONSULTACIJOS VYKDYMO PAMOKOS

Rengiant konsultacijos planą reikalinga konsultuotis su ekspertais iš anksto, kad tinkamai įvertinti konsultacijos apimtį ir turimus žmogiškuosius išteklius jai išpildyti bei suvaldyti atsakingų institucijų lūkesčius.

#### ASMUO KONTAKTAMS

Rūta Komskienė | „Kurk Lietuvai“ projektų vadovė | [ruta.komskiene@kurklit.lt](mailto:ruta.komskiene@kurklit.lt)

Dalia Bagdžiūnaitė | „Kurk Lietuvai“ projektų vadovė | [dalia.bagdziunaite@kurklit.lt](mailto:dalia.bagdziunaite@kurklit.lt)



## 2a. Tikslo ir uždavinių forma

<p>Nagrinėjama viešosios politikos problema</p>	
<p>Konsultacijos tikslas</p>	
<p>Konsultacijos uždaviniai</p>	
<p>Kaip rezultatai bus panaudojami?</p>	



## 3a. Tikslinių grupių sąrašo forma

Nr.	Atstovaujama visuomenės dalis	Tikslinė grupė / organizacija



## 6a. Konsultacijos komandos forma

Komandos narys	Asmuo	Atsakomybės
Konsultacijos lyderis		
Temos kuratoriai		
Komunikacijos specialistas		
Organizatorius		
Moderatorius		

7a. Veiklų vykdymo grafiko forma

	Kovas			Balandis					Gegužė				Birželis				Liepa					Rugpjūtis				Rugsėjis	Atsakingas
	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	
Pirma savaitės diena																											
1. Konsultacijos planavimas																											
Projekto problematikos formulavimas	■	■	■																								
Interviu klausimyno rengimas		■	■																								
Suinteresuotų šalių identifikavimas			■	■																							
Susitikimai su suinteresuotomis šalimis				■	■																						
2. Užsienio šalių analizė																											
Išstudijuota 10 viešosios politikos inovacijų laboratorijų veikiančių 6-iose ES šalyse.				■	■	■	■	■																			
Parengta apibendrinanti ataskaita							■	■																			
3. Esamos situacijos ir poreikio analizė																											
Atlikta pagrindinių viešosios politikos vertinimo rodiklių apžvalga						■	■	■																			
Atliktas viešosios politikos laboratorijos poreikio tyrimas					■	■	■	■																			
Parengta apibendrinanti ataskaita									■	■																	
4. Veiklos modelio pirminės versijos parengimas																											
Pagal gautas analizių išvadas parengta pirminė veiklos modelio versija									■	■	■	■															
5. Konsultacija dėl veiklos modelio ir metodologijos																											
Ivykdyta konsultacija su tikslinėmis grupėmis dėl veiklos modelio ir metodologijos													■	■	■	■	■	■									
Ivykdyta konsultacija dėl pilotinio išbandymo													■	■	■	■	■	■									
6. Veiklos modelio ir metodologinės dalies galutinės versijos parengimas																											
Išanalizuota ir į veiklos modelį integruota surinkta informacija																		■	■	■	■	■					
Rezultatai pristatyti atsakingoms institucijoms																						■	■	■	■	■	



## 10a. Vertinimo rodiklių forma

Rodiklis	Aprašymas	Siekiamą reikšmę
Procesui vertinti		
Poveikiui vertinti		





## 18a. Vertinimo klausimynas

Proceso  
vertinimas



## 18a. Vertinimo klausimynas

Poveikio  
vertinimas
