



NUO GREITŲ PERGALIŲ PRIE SKAUDŽIŲ PRALAIMĖJIMŲ: LIETUVOS VIEŠOSIOS POLITIKOS ATSAKAS Į COVID-19 PANDEMIJĄ IR ŠIOS KRIZĖS VALDYMAS 2020 M.

VIEŠOSIOS POLITIKOS TRUMPRAŠTIS SU
REKOMENDACIJOMIS SPRENDIMŲ PRIĖMĖJAMS

Rasa Bortkevičiūtė, Patricija Kalkytė,
Vytautas Kuokštis, Vitalis Nakrošis (projekto
vadovas), Inga Patkauskaitė-Tiuchtienė,
Ramūnas Vilpišauskas

Pagrindinės tyrimo idėjos

SRITIS

SANTRAUKA



SVEIKATOS POLITIKOS ATSAKAS

Lietuva pandemijos pradžioje buvo viena anksčiausiai ir griežčiausiai reagavusių šalių Europos Sąjungoje (ES). Sėkmingai suvaldžius pirmąją koronaviruso bangą, COVID-19 krizės reguliavimas buvo stipriai atlaisvintas – 2020 m. vasarą Lietuvoje jis jau buvo vienas švelniausių ES. Pandemija parodė, kad **Lietuvoje sugebama greitai priimti svarbius sprendimus (tokius kaip nacionalinio karantino įvedimas), tačiau taip pat atskleidė nepakankamus valdymo gebėjimus**, kurie neleido efektyviai ir laiku įgyvendinti sumanesnių sprendimų bei geriau pasiruošti antrajai pandemijos bangai. Neįgiamą įtaką infekcijos plitimui Lietuvoje 2020 m. rudenį galėjo turėti sąlyginis nusiramimas ir atsipalaidavimas, kurį paskatino pirmosios bangos suvaldymo sėkmė bei pasiruošimas artėjantiems LR Seimo rinkimams.



EKONOMINĖS POLITIKOS ATSAKAS

Lietuvos institucijų **atsakas ekonominės politikos priemonėmis ketinimų prasme buvo greitas ir suderintas su atsaku sveikatos apsaugos srityje**. Paskelbtos paramos apimtys vidutiniškos, lyginant su kitomis ES šalimis, o **numatytos priemonės, skirtos sveikatos ir visuomenės apsaugos sistemų veiklai, darbo vietų ir gyventojų pajamų išsaugojimui, verslo likvidumui ir ekonomikos skatinimui gana panašios į kitų ES šalių pradėtas taikyti priemones**. Tačiau didžiausi iššūkiai kilo pradėjus jas praktiškai įgyvendinti: greitis, per kurį numatyta parama pasiekė verslą, darbuotojus ir gyventojus, pirmaisiais mėnesiais buvo lėtas. Labiau pasiteisino horizontalaus pobūdžio priemonės, o greičiausių rezultatų davė tos, kurių panaudojimui reikėjo mažiausiai administruojančių institucijų įsitraukimo, – pirmiausia įmonių mokesčių atidėjimas. Ilgainiui efektyviau ėmė veikti ir mažosioms įmonėms skirta parama bei kitos priemonės.



KRIZĖS VALDYMO SISTEMA

COVID-19 krizės valdymo struktūra, kurią Lietuvoje sudarė du valdymo centrai Vyriausybės kanceliarijoje ir Sveikatos apsaugos ministerijoje, buvo iš esmės tinkama, pritaikyta prie besikeičiančių poreikių pirmosios koronaviruso bangos metu. Tačiau jos **funkcionavimas buvo tik iš dalies efektyvus dėl nepakankamų valdymo gebėjimų (sistemų, priemonių, žmogiškųjų išteklių)**. Kaip ir 2008 m. prasidėjusios globalios finansų krizės metu, šalyje pasiteisino centralizuotas COVID-19 krizės valdymas, kuris padėjo priimti greitus ir ryžtingus sprendimus pirmosios koronaviruso bangos metu. Galimybes efektyviai absorbuoti antrąją šios epidemijos bangą ribojo nepakankamas viešojo valdymo sistemos atsparumas ir sisteminių pokyčių trūkumas.



POLITINĖ LYDERYSTĖ

Nors COVID-19 krizės valdymo pagrindu laikytina karjeros valstybės tarnyba, kurioje išsaugomi krizės valdymo principai ir mechanizmai, dėl lyderystės ir gebėjimų stokos joje **pagrindines funkcijas COVID-19 krizės valdyme atliko bei atsakomybę prisiėmė politikai ar politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojai**. Vis dėlto, politinio lygmens vadovų **lyderystė taip pat nebuvo stipriai išreikšta**: ji pasižymėjo labiau paternalistinėmis bruožais, stigo pasitikėjimu grįsto tarpinstitucinio bei tarpsektorinio bendradarbiavimo, atviros ir empatiškos komunikacijos bei (ypač susidūrus su antrąja viruso banga) savalaikės reakcijos priimant su krizės valdymu susijusius sprendimus. Tai, kad po valdančiosios daugumos pasikeitimo Vyriausybėje keičiasi visas politinių vadovų korpusas, kelia riziką valdant antrąją koronaviruso bangą ir panašias sistemines grėsmes ateityje.



ĮRODYMAIS GRĮSTAS VALDYMAS

Krizės valdymo laikotarpiu dažniausiai konsultuotasi su medicinos ekspertais, duomenų analitikais, mažiau – su privačiojo sektoriaus atstovais. **Sveikatos apsaugos specialistų įtraukimas vyko nesistemiškai** (krizės pradžioje intensyvus bendradarbiavimas sumenko gerėjant epidemiologinei situacijai šalyje), jie nepakankamai pasitelkti Vyriausybės komunikacijoje, o kompleksiškesnio požiūrio atsiradimas sietinas su LR Prezidento inicijuotos Sveikatos ekspertų tarybos veikla. COVID-19 krizė taip pat **išryškino skaitmeninių sprendimų bei duomenų analizės gebėjimų trūkumą viešajame sektoriuje**.



VALDŽIOS IR PILIEČIŲ BENDRADARBIAVIMAS

Iki pandemijos nesusiformavusių tarpsektorinio bendradarbiavimo praktikų nesukūrė ir krizinė situacija. Stigo partnerystės su už viešojo sektoriaus ribų veikiančiais paramos fondais, nacionaliniu ir savivaldos lygmeniu veiksmai nepakankamai koordinuoti su savanoriškais iniciatyvomis, į krizės valdymo mechanizmus neįtrauktos NVO – **tai lėmė mažiau efektyvų išteklių panaudojimą ir menkiau informuotą sprendimų priėmimą**. Sėkmingiau bendradarbiauta ten, kur ši praktika taikyta ir iki krizės, jai išreikšta lyderių iniciatyva ir palaikymas, o piliečių pagalba vertinta kaip būtina tolimesniam tam tikrų funkcijų užtikrinimui.



PRISITAIKYMAS PRIE KRIZĖS

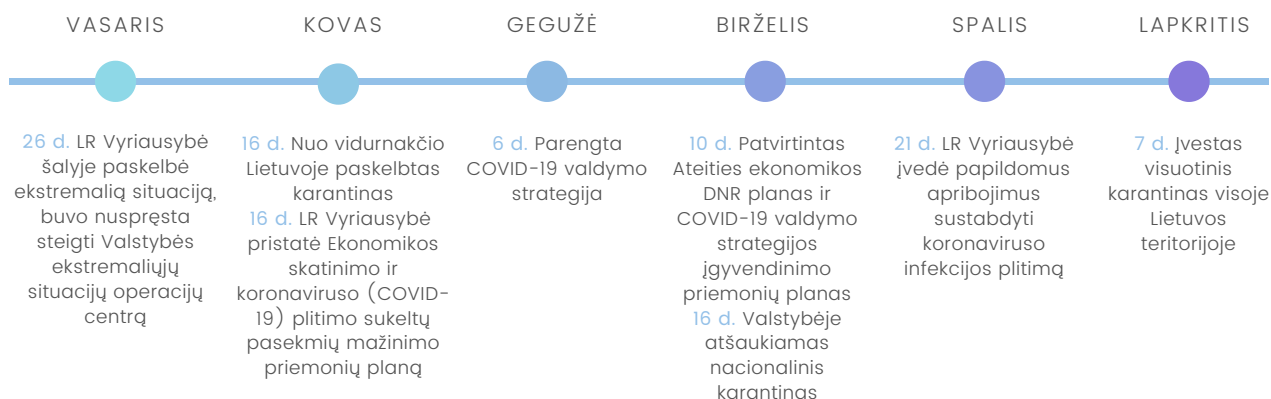
Atsparumą sudaro ne tik judus valdymas, bet ir gebėjimas mokytis bei prisitaikyti prie įvairių krizinių situacijų. **Didžiaja dalimi pirmosios COVID-19 bangos metu priamų sprendimų buvo siekiama kontroliuoti esamą situaciją, nesiimant sisteminių pokyčių**. Valstybės operacijų centro vadovas A. Vėryga nuo ekstremaliosios situacijos paskelbimo iki 2020 m. gruodžio pradžios priėmė apie 1400 viešai prieinamų sprendimų ir įsakymų, tačiau stigo sisteminių pokyčių, kurie ateityje galėtų padėti lengviau įveikti tokio tipo grėsmes. Krizės metu Lietuvoje įvyko tik darbo metodų pasikeitimas, siekiant suvaldyti epidemiją (buvo siekiama „dalykus daryti teisingai“), tačiau neįvyko pasikeitimas pačiuose viešosios politikos uždaviniuose ir mąstyme („nebuvo daromi teisingi dalykai“).

COVID-19 sukeltos krizės metu Lietuvoje nepakako nešališko ir objektyvaus situacijos vertinimo. 2020 m. rudenį vykę LR Seimo rinkimai COVID-19 epidemijos valdymą pavertė partinės konkurencijos objektu, todėl valdžios institucijų reakcija į pastabas dažnai buvo politizuota ir gynybinė. Atsižvelgiant į tai, šis mokslinis tyrimas gali būti naudojamas kaip sisteminis COVID-19 krizės valdymo 2020 m. pamokų apibendrinimas, aktualus stiprinant viešojo sektoriaus pasiruošimą būsimoms krizėms.

KAD MES BŪTUME SUSĖDĘ VISI PASIKALBĖTI,
KAS VEIKIA, KAS NEVEIKIA, KAIP REIKĖTŲ
DARYTI, IŠANALIZAVĘ PAMOKAS, RAŠĘ KAŽKUR,
AR NE, PASIDARĘ RAPORTĄ KAŽKOKĮ BENT JAU
SAU, TAI NE

Interviu su politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju

Pagrindiniai COVID-19 krizės valdymo įvykiai Lietuvoje 2020 m.



Sveikatos apsaugos sistemos atsakas į COVID-19 krizę

LABAI GERAI PASIRODĖM (...) VISOM PRASMĖM, LABAI GERAI ĮVEIKĖM TĄ PIRMAJĄ KRIZĘ IR NATŪRALIAI PER DAUG ATSIPALDAVOM

Interviu su politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju

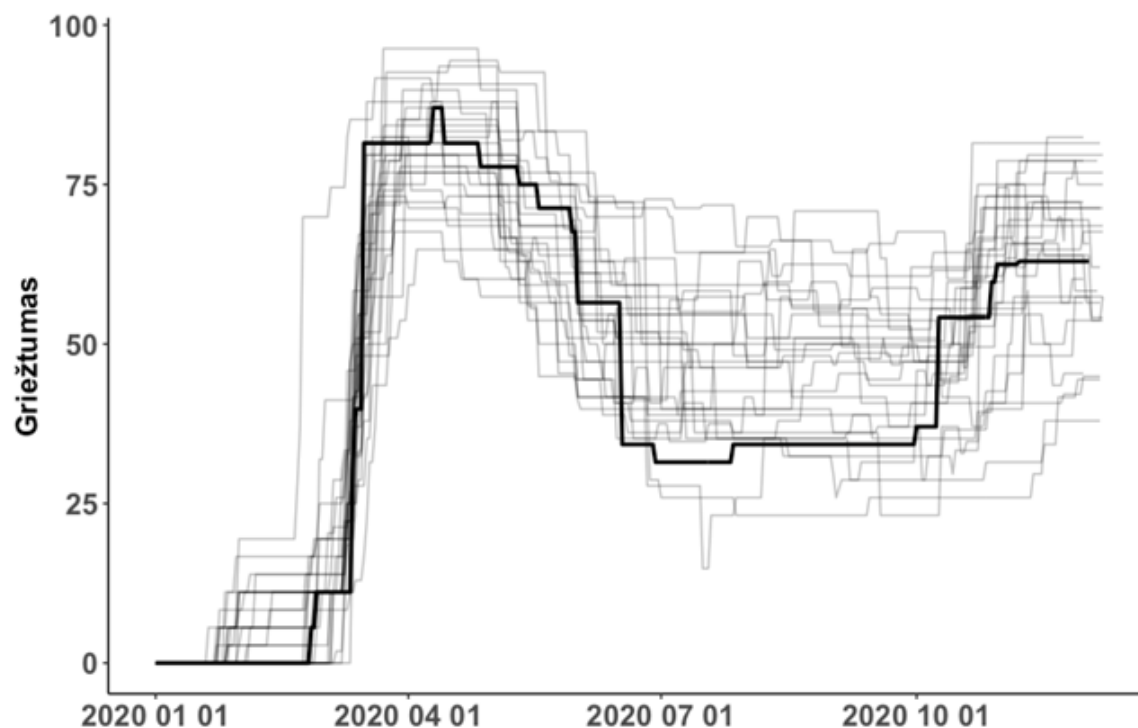
Pandemijos pradžioje, 2020 m. kovą, beveik visos ES valstybės narės ėmėsi itin griežtų priemonių, siekdamas sustabdyti koronaviruso plitimą ir sumažinti sveikatos sistemos apkrovimą, o kartu – geriau išplėsti sveikatos sistemas, testavimo ir kontaktų atsekimo pajėgumus. Lietuvoje sveikatos apsaugos atsakas taip pat rėmėsi infekcijos slopinimo paradigma, siekiant „kreivės suplokštinimo“. Tiesa, Lietuvos reakcija buvo viena anksčiausių ES.

Patirtis rodo, kad **anksčiau ir griežčiau reagavusios šalys susidūrė su reikšmingai mažesne pirmąja pandemijos banga – tuo galima aiškinti ir santykinę Lietuvos sėkmę pavasarį ir vasarą**. Vėliau pandemijos valdymo paradigma keitėsi tiek ES, tiek Lietuvoje – buvo manoma, kad dėl itin didelių griežto reguliavimo nuostolių yra tikslinga nebetaikyti didelio masto apribojimų ir juos diferencijuoti bei lokalizuoti. **Vasarą daugelis šalių, taip pat ir Lietuva, laisvino pandemijos valdymą – ypač tai darė valstybės, kurios per pirmąją pandemiją susitvarkė geriau**. Žiūrint retrospektyviai, Lietuvoje reikalavimus reikėjo griežtinti anksčiau. Vis dėlto, vasarą laisvinimui egzistavo objektyvios priežastys (pavyzdžiui, didesni sveikatos sistemos ir testavimo pajėgumai, mažas registruotų atvejų skaičius). Be to, rudenį pradėjus sparčiai augti užsikrėtimų skaičiui, Lietuva vėl reikšmingai sugriežtino valdymą. Tiesa, taikant kitų šalių praktiką Lietuvoje nebuvo pakankamai atsižvelgta į kontekstines sąlygas, kurios gali būti svarbios įgyvendinant „sumanesnę“, laisvesnę pandemijos valdymo strategiją.

Pats sėkmingas pandemijos suvaldymas pavasarį galėjo lemti **ne visai teisingą išmoktą pamoką – pernelyg didelį užtikrintumą**, kad jau žinome kaip valdyti viruso plitimą

VU TSPMI docentas dr. Vytautas Kuokštis

1 pav. Valdžios atsako griežtumo indeksas Lietuvoje, lyginant su kitomis ES valstybėmis narėmis



Šaltinis: Our World in Data, Hale et al., „Oxford COVID-19 Government Response Tracker“, 2020. Lietuvos atsakas paryškintas.

Ekonominės politikos atsakas į COVID-19 krizę

TIKRAI EKONOMINIAI ARGUMENTAI ČIA NEBEVEIKĖ. ČIA BUVO SVEIKATA. TAŠKAS

Interviu su politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju

Lietuva buvo viena pirmųjų ES šalių, kuri kartu su karantino priemonėmis paskelbė ir apie ekonomikos skatinimo paketą. Jį sudarė finansinės paramos sveikatos apsaugos sistemai, darbo vietų ir gyventojų pajamų išsaugojimui, verslo likvidumo palaikymui ir ekonomikos skatinimui skirtos priemonės. Bendra paskelbto paketo apimtis buvo santykinai nedidelė, lyginant su kitomis ES šalimis, nors ir smarkiai viršijo Didžiosios Recesijos metu (2008–2009 m.) taikytų priemonių apimtį. Be to, numatytos priemonės atliepė pandemijos sukeltos krizės pobūdį ir buvo nukreiptos tiek į pasiūlos, tiek į paklausos palaikymo priemones. Reaguojant greitai buvo siekiama suvaldyti žmonių ir rinkos lūkesčius, tačiau greitis buvo pasiektas konsultacijų su verslu ir ekspertais sąskaita. **Tarp ekspertų dominavo epidemiologai, o ir patys sprendimų priėmėjai pirmiausia galvojo apie pasekmes žmonių sveikatai.**

Neužtenka numatyti finansinių išteklių. Reaguojant į krizę „butelio kakliuku“ gali tapti ne pinigų trūkumas, o gebėjimai juos greitai, skaidriai ir taikliai paskirstyti

Nors buvo renkama informacija apie kitose ES valstybėse taikomas atsako į krizę priemones, tačiau ji nebuvo sistemingai vertinama, atsirenkant, kas galėtų būti tinkamiausia Lietuvai, įvertinant jos vidutiniškus valdymo gebėjimus (ES kontekste) bei menką pasitikėjimą institucijomis. Nepakankamas pasitikėjimas verslu tapo ir viena priežasčių, kodėl buvo numatytos išankstinės paramos skyrimo sąlygos, apsunkinusios jos panaudojimą. Todėl nuo pirmųjų savaičių paramos panaudojimas buvo lėtas. Efektyviausiai pasinaudota galimybe atidėti mokesčius, vėliau įsibėgėjo ir parama mažosioms įmonėms, kompensacijos už prastovas bei nedarbingumo išmokos. Praėjus maždaug pusantro mėnesio nuo taikymo pradžios, paramos paketo priemonės buvo pakoreguotos, numatant daugiau taiklesnių priemonių, skirtų labiausiai nuo pandemijos nukentėjusiems ir su ja susietų apribojimų nuostolių patyrusiems verslams, taip pat numatant daugiau „naujų“ pinigų ir daugiau subsidijų. Taigi, nors vyko mokymasis iš patirties, tai, kad pagrindiniai proceso dalyviai buvo politinio lygmens pareigūnai, sumažino mokymosi potencialą bei patirties perėmimą po LR Seimo rinkimų pasikeitus valdančiajai koalicijai. Patirties perėmimą apribojo ir konfliktiški pozicijos bei opozicijos santykiai. Patys Seimo rinkimai neturėjo didelės įtakos atsako priemonių paketo turiniui, išskyrus vasarą paskelbtas vienkartinės išmokas visuomenės grupėms, kurios tiesiogiai nepatyrė su pandemijos valdymu susietų ribojimų poveikio.

VU TSPMI profesorius dr. Ramūnas Vilpišauskas

Įdomu, jog, nepaisant lėto ekonominio skatinimo paketo lėšų panaudojimo, rudenį paskelbtomis prognozėmis Lietuvos ekonomika, lyginant su kitomis ES šalimis narėmis, atrodė geriausiai atlaikiusi pandemijos sukeltą krizę. Prognozuojamas mažiausias BVP smukimas tarp visų ES valstybių narių sietinas su Lietuvos ekonomikos struktūra bei verslo lankstumu, kurį buvo galima pastebėti ir ankstesnių krizių metu.

COVID-19 sukeltos krizės valdymas

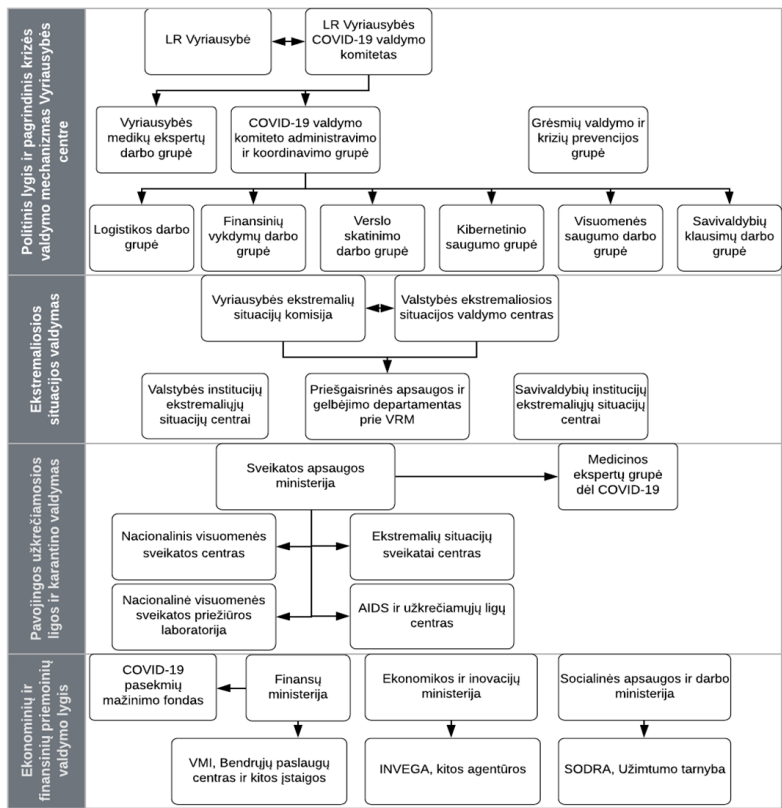
KIEK MES INVESTAVOM Į VIEŠĄJĮ SEKTORIŲ PER TRISDEŠIMT METŲ, TIEK PER ŠITĄ KRIZĘ IR PAMATĖM
 Interviu su valstybės institucijos darbuotoju

Bendros krizių valdymo ir ekstremaliųjų situacijų valdymo sistemos buvo iš esmės nepasiruošusios valdyti COVID-19 krizės, kuri dėl plataus masto „išmušė saugiklius“ šiose valdymo grandyse. Kadangi nebuvo „gatavo recepto“, tapo būtina sukurti specialų krizės valdymo mechanizmą, kurį LR Vyriausybės kanceliarijoje sudarė COVID-19 sukeltos situacijos valdymo komitetas, jo administravimo ir koordinavimo grupė bei kitos darbo grupės. Pradėjus veikti šiam valdymo mechanizmui, „ilgainiu atsirado ir didesnis koordinavimas“, krizės valdymas tapo efektyvesniu. Nors COVID-19 krizės valdymo sistema (žiūrėti 2 pav.) buvo gana sudėtinga ir nepakankamai aiški suinteresuotųjų grupių atstovams, ji iš esmės atitiko branduolio-periferijos valdymo tipą, kuris yra tinkamas sudėtingoms ir painioms epidemijoms valdyti. Nepaisant krizės valdymo sistemos pritaikymo prie besikeičiančių poreikių pirmosios koronaviruso bangos metu, **valdant šią krizę trūko pakankamų valdymo gebėjimų ir tinkamo tarpsektorinio bendradarbiavimo.**

Valdant šią krizę Lietuvoje labiau trūko ne pasiruošimo pavojingos infekcinės ligos prevencijai ir kontrolei, o **atsparumo viešojo valdymo sistemoje**, kuris galėjo padėti geriau absorbuoti antrąją koronaviruso bangą mūsų šalyje

VU TSPMI profesorius dr. Vitalis Nakrošis

2 pav. COVID-19 sukeltos krizės valdymo schema centriniame valdymo lygmenyje



Šaltinis: sudaryta tyrimo autorių

Pirmosios COVID-19 krizės bangos valdymas buvo sąlyginai uždaras, sveikatos apsaugos ar duomenų analizės ekspertai bei pilietinė visuomenė dažniau pasitelkti tais atvejais, kai viešajam sektoriui neužtekdavo vidinių išteklių. Pradėtas bendradarbiavimas neretai buvo orientuotas į esamų problemų sprendimą, todėl pagerėjus epidemiologinei situacijai šalyje partnerystės ryšiai pradėjo eizėti. Susidūrus su kompleksiška krize, išryškėjo ir duomenų prieinamumo bei jų analizės poreikis: esamos sistemos ir gebėjimai buvo nepakankami informuotam sprendimų priėmimui. Galiausiai, atvirumo stigo ne tik vidaus valdyme, tačiau ir išorės komunikacijoje – politinės lyderystės trūkumas neleido efektyviai mobilizuoti visuomenės bendram ilgalaikiam tikslui.

LR Vyriausybė 2020 m. gegužės 6 d. patvirtino COVID-19 valdymo strategiją, kuria buvo siekiama suvaldyti viruso plitimą trumpuoju laikotarpiu ir tinkamai pasirengti galimoms jo bangoms ateityje. Tačiau šios **strategijos įgyvendinimas buvo lėtas ir formalus**, dokumentas taip pat nebuvo atnaujintas Lietuvoje prasidėjus antrajai koronaviruso bangai. Be to, nors buvo numatyta įvertinti šios strategijos įgyvendinimą ir rezultatų pasiekimą, tai nebuvo atlikta iki S. Skvernelio Vyriausybės veiklos pabaigos.

Rekomendacijos: ką turėtų daryti sprendimų priėmėjai?

01

Valdymo planų pritaikymas prie konteksto ir koregavimas. Rengiant bei atnaujinant COVID-19 ar kitų krizių valdymo planus, taip pat perimant kitų šalių patirtį, **svarbu atsižvelgti į esamą kontekstą** – t. y. ar priemonės, taikomos kitose valstybėse, taip pat sėkmingai gali suveikti ir Lietuvoje, atsižvelgiant į esamus valdymo gebėjimus ir visuomenės (ne)pasitikėjimą valdžios institucijomis. Antraip kyla pavojus, kad priemonių taikymas bus neefektyvus ir neduos laukiamų rezultatų. Taip pat, norint pasiekti užsibrėžtų tikslų, svarbu tinkamai suderinti atsako į COVID-19 ar kitą krizę priemonės, jų įgyvendinimo seką ir laiką. Galiausiai, **reikalinga nuolat peržiūrėti pradinis krizių valdymo planus**, pritaikant juos prie besikeičiančių aplinkybių ir tarpinių rezultatų.

Lietuvos viešojo valdymo gebėjimų stiprinimas. Krizė atskleidė ilgalaikes viešojo sektoriaus problemas, susijusias su neatitikimu tarp viešojo sektoriaus finansavimo ir surenkamų pajamų, dėl šios priežasties nepakankamų žmogiškųjų ir kitokių išteklių bei ne visada tikslingo esamų resursų prioretizavimo. Reikia **siekti, kad viešajame sektoriuje dirbtų kompetentingi ir motyvuoti asmenys, kurių individualios paskatos būtų kuo geriau suderintos su viešojo sektoriaus tikslais** (plačiau apie tai skaityti 12 rekomendacijoje).

02

03

Priimant atsako į krizę sprendimus, galvoti apie jų tinkamo įgyvendinimo sąlygas. Ateityje priimant sprendimus dėl paramos verslui bei gyventojams krizių metu rekomenduotina **daugiau dėmesio skirti planuojamų priemonių praktiniam įgyvendinimui ir tam reikalingiems žmogiškiesiems ir informaciniais ištekliams**. Paramos verslui skyrimo taisyklės turėtų būti kuo paprastesnės, minimizuojant procedūrinių veiksmų skaičių. Efektyviausia išnaudoti turimas valstybės institucijų duomenų bazes ir naudojamus komunikavimo su įmonėmis ir gyventojais kanalus bei internetines priemones. Be to, ilgalaikė prasme svarbu, kad galiojanti įmonių steigimo, veiklos vykdymo, mokesčių ir kitokia reguliavimo aplinka leistų įmonėms bei darbuotojams kuo lengviau pereiti prie naujų ekonominės veiklos rūšių ir formų, t. y. būti lankstiems, jei krizė sukelia struktūrinius pokyčius rinkoje.

Atsako į krizę kokybė padidės įgalinus sprendimų poveikio vertinimo sistemą. Poveikio vertinimas bus atliekamas tinkamai tik tada, kai tam bus politinė paklausa. Visi naujosios vyriausybės ministrai turėtų skirti dėmesį poveikio vertinimo sistemai ir patys kasdiniame sprendimų priėmimo naudoti tinkamai atliktus vertinimus, **kraštutiniu atveju (kai priimami svarbūs sprendimai) nepriimti sprendimų tol, kol su jų projektu nebus pateiktas ir poveikio vertinimas**. Laiko trūkumas neturėtų būti tinkamu pateisinimu sprendimų be poveikio vertinimo priėmimui.

04

KO AŠ TURBŪT PASIGENDU, TAI, KAD MES VISI
KALBĖJOME PO PIRMOSIOS BANGOS, KAD PASIDARYSIME IŠMOKTAS PAMOKAS IR
ĮSIVERTINSIM, KAS BUVO GERAI, KAS VEIKĖ, KAS NEVEIKĖ IR KĄ REIKIA KEISTI. MANO
POŽIŪRIU, TURBŪT DIDESNĖ DALIS TO NEPASIDARĖ, TIKĖDAMIESI, KAD, AI, GAL KAIP
NORS IR ANTRĄ BANGĄ ANT TŲ ESAMŲ DOKUMENTŲ, KURIUOS PASIRENGĖM IR, TIESIOG, VISKAS
IŠVAŽIUOS ANT TO PAČIO

Interviu su nevyriausybiniu sektoriaus atstovu

05

Krizės valdymo pamokų vertinimas. Pasibaigus COVID-19 epidemijai Lietuvoje, **atlikti šios krizės valdymo vertinimą, siekiant išmokti pagrindines krizės pamokas ir objektyviai atsižvelgti į svarbiausius pasiekimus ir klaidas**. Atliekant šį vertinimą, svarbu įtraukti kompetentingus mokslininkus ir nepriklausomus ekspertus, bendradarbiauti su valstybės ir savivaldybių institucijomis, įvairiomis viešojo sektoriaus organizacijomis, NVO ir verslo organizacijomis.

Krizių valdymo sistemos pertvarkymas. Integruojant dabartines krizių valdymo ir civilinės saugos sistemų grandis, sukurti efektyvesnę krizių valdymo sistemą, kuri tiek stiprintų Lietuvos pasirengimą svarbiausioms grėsmėms, tiek didintų viešojo sektoriaus atsparumą įvairioms krizėms. Atsižvelgiant į Lietuvos valdžios institucijų gebėjimus ryžtingai priimti krizinius sprendimus Vyriausybės centre, **krizių valdymo sistemos branduolys turėtų veikti prie Vyriausybės kanceliarijos, pasitelkiant specialų krizių valdymo komitetą ir sukuriant atskirą krizių valdymo centrą, bet krizių valdymo tinkle reikalingas aktyvus bendradarbiavimas su valstybės ir savivaldybių institucijomis, ekspertais, NVO ir pilietinės visuomenės atstovais.**

06

07 **Atsižvelgimas į netikrumą.** Ruošiantis valdyti sistemines grėsmes, atsižvelgti į netikrumą ir kartu pabrėžti žinojimo ribas. Ši rekomendacija gali pasirodyti kaip prieštaraujanti siekiam stipriai išplėsti kaupiamos informacijos kiekį ir analitinius gebėjimus, nes, turint daugiau ir geresnių duomenų, galima tikėtis priimti geresnius sprendimus. Tačiau **priklausomai nuo klausimo visada išliks didesnis ar mažesnis nežinojimo, netikrumo elementas, kurį ignoruoti yra pavojinga.** Nors netikrumo situacijų pagal apibrėžimą tiksliai numatyti ir suvaldyti nėra įmanoma, joms pasirengti yra naudingas scenarijų vystymo metodas, ypač pabrėžiant tai, kas gali atsitikti blogiausiu atveju (stresinis testavimas, klausiant „o kas, jeigu“ pobūdžio klausimų).

NEKLAUSOMA PATARIMŲ, NEGIRDIMA VISUOMENĖ, NEGIRDIMI PROFESIONALAI, PATARIMAI, SPRENDIMAI TOKIE NE VISADA LOGIŠKI IR TUOMET JUOS REIKIA ATŠAUKINĖTI IR VĖL IŠ NAUJO, KAIP AŠ SAKAU... TIKRAI TĄ MATĖM SU MINISTERIJA: MILIJONAI ĮSAKYMŲ, VIENAS NAIKINA KITĄ IR KITAS NAIKINA TĄ, IR TIESIOG VISI PASIMETA TOJ ĮSAKYMŲ KRŪVOJ IR TADA KIEKVIENAS GELBSTISI TAIP, KAIP GALI

Interviu su medicinos ekspertu

Valdžios institucijų ir piliečių bendradarbiavimas. Siekiant geresnio tarpusavio supratimo, tinklų ir darbo praktikų susiformavimo, **svarbu stiprinti nuolatinį viešojo sektoriaus ir visuomenės, atskirų suinteresuotųjų grupių bendradarbiavimą, įtraukiant pastarąsias į visus teisėkūros ar viešosios politikos proceso etapus, grindžiamus savalaikiškumo, skaidrumo, informacijos prieinamumo ir grįžtamojo ryšio suteikimo principais.** Susidūrus su krizinėmis situacijomis, NVO atstovai turėtų būti įtraukiami į pagrindinius jų valdymo mechanizmus, pasitelkiami koordinavimo bei bendradarbiavimo su savanoriais vienijančiomis organizacijomis veiklose.

08

09 **Ekspertų įtraukimas krizių valdymo metu.** **Krizės valdymo metu į sprendimų priėmimo procesus ir jų komunikaciją sistemingai įtraukti atitinkamų sričių ekspertus.** Siekiant užtikrinti objektyvų situacijos vertinimą ir jo sklaidą, siūloma įsteigti vyriausiojo epidemiologo pareigybę Nacionaliniame visuomenės sveikatos centre ar kitoje visuomenės sveikatos institucijoje. **Gerai informuotam sprendimų priėmimui būtina plėtoti viešojo sektoriaus skaitmenizaciją** ir duomenų valdymo sistemas, skatinti viešojo sektoriaus institucijų teikiamos informacijos atvirumą bei stiprinti valstybės tarnautojų duomenų analizės gebėjimus. Siekiant šio tikslo, Vyriausybėje galima įsteigti ir išlaikyti vyriausiojo mokslininko (angl. chief scientist) ir / ar informacinių išteklių vadovo (angl. chief information officer) pareigybės.

MANAU, KAD ČIA PASIRUOŠTI PILNAI TU NEGALI. TU TURI RUOŠTIS, TU TURI NUMATYTI, BET TURI TURĖTI IR TAM TIKRĄ KŪRYBIŠKUMĄ IR LANKSTUMĄ TOKIOSE SITUACIJOSE

Interviu su politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju

Atsparumo integravimas į strateginius ar reformų dokumentus. Rengiant naujus arba atnaujinant esamus viešojo valdymo reformų dokumentus, taip pat remiantis COVID-19 ligos sukeltos krizės valdymo vertinimo rezultatais, **suformuluoti naują strateginę atsparumo viešajame valdyme didinimo kryptį, numatant sisteminius pokyčius valstybės ir savivaldybių institucijose, taip pat atskirose viešųjų paslaugų teikimo sistemose.**

10

11

Valstybės tarnybos reforma ir valdymo sistemų optimizavimas. Pertvarkyti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybės tarnyboje, kad jis būtų **lankstesnis, pagrįstas pažangiomis žmogiškųjų išteklių valdymo priemonėmis, leistų pritraukti daugiau talentingų kandidatų ir labiau motyvuotų esamus tarnautojus**. Toliau diegti įvairias pažangias valdymo sistemas ir priemones (kaip antai inovatyvius viešuosius pirkimus, efektyvesnį rizikos valdymą, vidaus kontrolės optimizavimą ar supaprastintą kaštų valdymą).

Vadovų valdymas ir jų kompetencijų stiprinimas. Sukurti aukštesniąją valstybės tarnybą, kuri leistų **suburti profesionalią ir politiškai jautrią, bet stabilią vadovų komandą. Stiprinti vadovų lyderystės, vadovavimo, bendradarbiavimo, komunikacijos ir kitas vadybines kompetencijas**, įgyjamas praktikoje dirbant su pokyčių iniciatyvomis ir projektais, taip pat patyrimu grįstų mokymų metu. Krizių laikotarpiu teikti duomenis bei atvirai priimti sprendimus, aiškiai iškomunikuoti ir pagrįsti jų poreikį visuomenei, formuojant komandinio problemos sprendimo bei bendros atsakomybės naratyvą (kaip priešpriešą vado ir sekėjų santykiui).

12

“MANE ASMENIŠKAI ŽAVĖJO APLAMAI VISŲ INSTITUCIJŲ GERANORIŠKUMAS – TIESIOG NUKRITO VISŲ ANTPĖČIAI, NEBELIKO MINISTRŲ, VICEMINISTRŲ, PATARĖJŲ AR VYRIAUSYBĖS HIERARCHIJŲ – BUVO SPRENDŽIAMAI KLAUSIMAI SU VISAIS, KURIE TUOSE KLAUSIMUOSE TURĖJO KOMPETENCIJOS ARBA ĮGALIOJIMUS PRIIMTI SPRENDIMUS. IR TAI TIKRAI PADARĖ DARBĄ ŽYMIAI EFEKTYVESNĮ, PRODUKTYVESNĮ – TAI IRGI RODO, KĄ GALI SUSITELKIMAS IR, KAI YRA BENDRA BĖDA, TĄ GALIMA PADARYTI

Interviu su karjeros valstybės tarnautoju

Trumpai apie tyrimą

Projekto Lietuvos ir kitų ES šalių narių atsakas į COVID-19 pandemiją: poveikis viešajai politikai ir ekstremalios situacijos valdymas (COPOVAL) tikslas – palyginti Lietuvos ir kitų ES šalių narių atsaką į COVID-19 sukeltą pandemiją, įvertinti jo įtaką viešajai politikai bei valdymui, šios analizės pagrindu pateikti rekomendacijas, kaip ateityje efektyviau reaguoti į tokio pobūdžio krizes. Monografijoje nagrinėtas laikotarpis nuo 2020 m. vasario pabaigos, kada Lietuvoje dėl COVID-19 plitimo buvo paskelbta ekstremalioji situacija, iki 2020 m. gruodžio mėnesio pradžios, kada darbą pradėjo XVIII LR Vyriausybė. Tyrime taikoma proceso sekimo metodika, papildyta viešai prieinamų duomenų, dokumentų bei kitos informacijos analize ir 25 interviu su politikais, politinio (asmeninio) pasitikėjimo ar karjeros tarnautojais, valstybės institucijų darbuotojais, nevyriausybinių sektoriaus atstovais, socialiniais partneriais, įvairių sričių ekspertais metu gauta medžiaga. Monografiją 2021 m. publikuos Vilniaus universiteto leidykla.



Lietuvos mokslo taryba

Projektą „Lietuvos ir kitų ES šalių narių atsakas į COVID-19 pandemiją: poveikis viešajai politikai ir ekstremalios situacijos valdymas“ finansavo Lietuvos mokslo taryba (LMTLT), sutarties Nr. S-COV-20-13.