The background of the cover features a teal-colored network pattern of interconnected nodes and lines, resembling a molecular or digital structure. A large, semi-transparent teal rectangle is positioned on the left side, containing the title and subtitle text.

COVID-19 PANDEMIJOS POVEIKIS LIETUVOS VIEŠOJO VALDYMO INOVATYVUMUI

**VIEŠOSIOS POLITIKOS TRUMPRAŠTIS SU
REKOMENDACIJOMIS SPRENDIMŲ PRIĖMĖJAMS**

Parengė: Patricija Kalkytė
Vadovas: prof. dr. Vitalis Nakrošis

 **VILNIAUS UNIVERSITETAS**
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

Pagrindinės tyrimo idėjos

AKCELERACIJA

COVID-19 pandemija akcelero inovacijų kūrimą ir diegimą Lietuvos viešajame valdyme. Daugiausia diegtos produkto / paslaugos ir proceso inovacijos, siekiant prisitaikyti prie staiga besikeičiančios aplinkos. Tai galima labiau įvardinti inovacijoms iš būtinybės (angl. necessity driven). Atsirado „galimybių langas“ ne tik kurti bei įgyvendinti naujus inovacinius sprendimus, bet ir pasitelkti novatoriškus įrankius, kurių nauda jau buvo jau seniai komunikuojama tarp skirtingų grupių viešajame sektoriuje, tačiau nebuvo konkretaus spaudimo tai įgyvendinti (pvz. Valstybės duomenų valdysenos informacinė sistema).



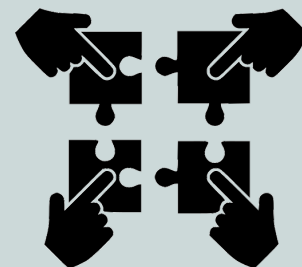
SPRENDIMŲ PRIĖMIMO GREITIS



Didelis netikrumas pandemijos metu reikšmingai pagreitino sprendimų priėmimą. Pastebima, jog pandemijos pradžia vieniems galėjo būti galimybe, o kitiems negalėjimu pasirinkti alternatyvos – seni darbo metodai ar įrankiai netiko naujos krizės valdymui. Dėl to buvo būtina reaguoti greitai ir viešojo valdymo procesuose realizuoti novatoriškas idėjas, atitinkančias naujos krizės kontekstą. Vietoje įprasto taikyto linijinio sprendimų įgyvendinimo modelio, krizės metu procesus teko koordinuoti paraleliai, tačiau tai lėmė laiko trūkumą alternatyvių metodų ar produktų svarstymams bei komunikacijai su piliečiais dėl patobulintų, naujai sukurtų produktų ir paslaugų.

BENDRADARBIAVIMAS

COVID-19 pandemijos metu viešasis ir privatus sektorius kur kas drąsiau nei įprastai bandė įvairius bendradarbiavimo bei atvirose inovacijų diegimo metodus. Privataus sektoriaus paslaugų teikimas *pro bono* principu bei viešojo sektoriaus prisiimta rizika leisti paslaugas ar produktus MVP (angl. minimum viable product) stadijoje suteikė galimybę tiek tarpsektoriniam susikalbėjimui ir bendradarbiavimui, tiek greitam prisitaikymui. Tačiau ne visi bendradarbiavimo atvejai sėkmingi. Valstybės institucijų bendradarbiavimo sėkmę su verslu lemia pusių gebėjimas tiksliai susitarti dėl pagrindinių sąlygų ir laikytis susitarimų ir todėl atsirado poreikis tiksliesiems bendradarbiavimo mechanizmom.



Beveik dešimtmetį Lietuva priskiriama vidutinių novatorių grupei pagal Europos inovacijų švieslentę. Tai reiškia, kad rezultatai vis dar yra prastesni už Europos Sąjungos valstybių vidurkį (Europos Komisija, 2020).

TELKIANČI LYDERYSTĖ

Greitesnį ir sklandesnį inovacijų kūrimo bei diegimo procesą skatina **bendradarbiavimui telkiančios lyderystės tipas**, atsirandantis politiniame lygmenyje. Tačiau politinis dėmesys būdingas tik reikšmingoms valstybinėms viešojo valdymo inovacijoms - pavyzdžiui, Valstybės duomenų valdymo sistemos kūrimui. COVID-19 pandemijos metu Lietuvos viešajame valdyme **dominavo situacinė lyderystė**, atsiradusi dėl išaugusio tarpusavio pasitikėjimo ir skirtingo organizacijų komandų brandos lygio.



FINANSINIAI RESURSAI



Perskirstant bei papildomai pasitelkiant finansinius išteklius pirmaisiais pandemijos metais vyravo neįprastas lankstumas. Naujos priemonės, kurių poreikį būtų reikėję ilgai įrodinėti, siekiant finansavimo ne krizės metu, buvo remiamos finansiškai. Taip pat **idėjų generavimo procesą paskatino žinojimas, jog yra galimybė gauti finansinius išteklius įgyvendinimui.**

ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

Esamų viešojo sektoriaus darbuotojų **lankstumas**, padidėjęs COVID-19 krizės metu, **baimės dėl rizikos ir klaidų sumažėjimas** lėmė inovacijų viešojo sektoriaus įstaigose aktyvesnį kūrimą ir diegimą, o kai kur atsiradusi galimybė pritraukti naujus darbuotojus bei savo sričių profesionalus prisidėjo prie kokybiškesnio ir efektyvesnio inovacijų diegimo proceso. Tačiau didžiausias lankstumas vyravo ir rizika prisiimta tose srityse, kurios buvo labiausiai paveiktos pandemijos iššūkių didžiausio netikrumo metu. Akivaizdūs lėtai „šliaužiančios“ krizės padariniai - 2020 metų kovo ir balandžio mėnesiais vyravęs didžiulis entuziazmas artėjant vasarai nuslobo, o rudenį atsirado nuovargis krizės kontekste.



TAI FAKTAS, KAD KOVIDO POVEIKIS BUVO LABAI TEIGIAMAS, BET AŠ NEMANAU, KAD JISAI BUVO VALDOMAS KRYPTINGAI, JOG IŠNAUDOTI ŠITĄ SITUACIJĄ INOVACIJŲ PROGAI. BET TŲ INOVACIJŲ PROVERŽIS TIKRAI BUVO.

Interviu su 1 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju

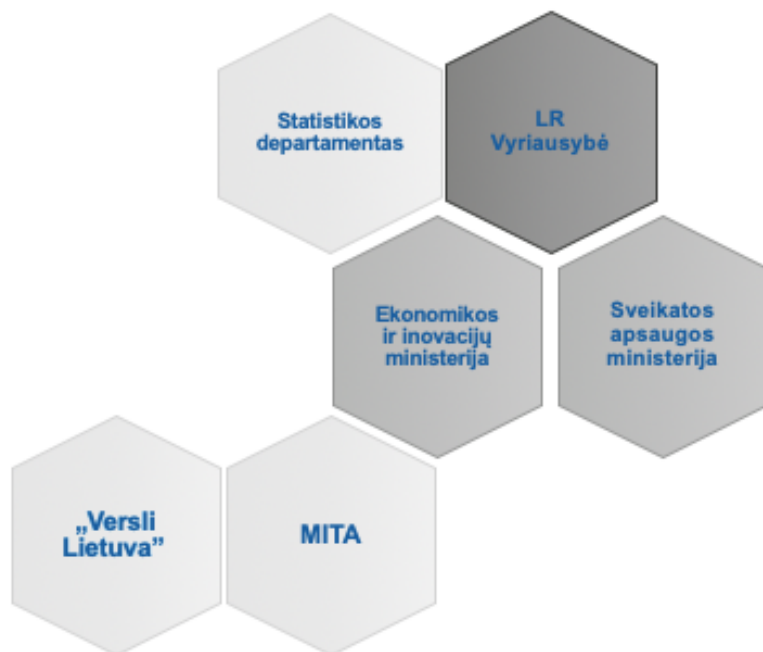
Pandemiją efektyviau valdo labiau skaitmenizuotos valstybės (EBPO, 2020). Reikšmingų skaitmenizacijos ar robotizacijos novatoriškų sprendimų diegimas gali prisidėti prie viešojo valdymo atsparumo kūrimo.

PAGRINDINĖS INOVACIJOS 2020 M.

Visuomenės sveikatos apsauga ir ekonominis atsakas

- 2020 03 "HACK THE CRISIS"
GovTech Lab
- 2020 03 "INTERNETE KARANTINONĖRA"
"Versli Lietuva"
- 2020 04 "VILTĖ"
Vyriausybės kanceliarija
- 2020 10 PAGALBASAU.LT
Sveikatos apsaugos ministerija
- 2020 11 "KORONA STOP LT"
Nacionalinis visuomenės sveikatos centras
- 2020 11 VALSTYBINĖ DUOMENŲ VALDYSENOS INFORMACINĖ SISTEMA
Statistikos departamentas

TYRIME DALYVAVUSIŲ EKSPERTŲ INSTITUCIJOS



„
O KAI YRA SUKRĖTIMAI, TAI IEŠKAI IŠEIČIŲ
IR ATSIRANDA TOKIŲ PRIEMONIŲ,
KUR ANKSČIAU NET NEBŪTŲ PAGALVOTA.
TAI MAN ATRODO KRIZĖ
TIKRAI PASKATINO JUDĖTI Į PRIEKĮ.

Interviu su 1 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu

Krizės metu akceleruotas inovacijų kūrimo procesas viešajame sektoriuje remiasi atsiradusia **būtinybe veikti greitai bei tarpsektorinio bendradarbiavimo, situacinės lyderystės, darbuotojų iniciatyvos ir greitesniais finansavimo procesais**. Pastarieji, išskyrus lyderystę, ne krizės režime yra sudėtingai įgyvendinami, kadangi institucinė sąranga ir įprastos procedūros nėra pritaikytos tokiai dinamikai, o turima institucinė atmintis per daug įtakinga ir palaikanti biurokratinę tvarką.

Rekomendacijos: į ką sutelkti dėmesį?

01

Valdžios institucijų bendradarbiavimas su verslu. Sukurti aiškų bendradarbiavimo mechanizmą su greito augimo potencialą turinčiu ir aukštos technologinės vertės sprendimus kuriančiu verslu viešajame sektoriuje. Krizės metu išryškėjo, jog viešajame valdyme yra neišvengiami inovatyvūs sprendimai ir jų diegimo procese būtini technologijų kūrėjai. Pasitelkiant GovTech Lab bei didinant jų veiklos aprėptį ir resursus, svarbu suteikti paprastą ir lankstų būdą pasitelkti išmaniuosius sprendimus institucijų veikloje ir sąveikoje su piliečiais.

“ Pas mus tiesiog nėra normalaus mechanizmo pagal kurį galima būtų bendradarbiauti.
Interviu su 1 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju ”

02

Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija kitaip. Skatinti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją ieškoti inovatyvių sprendimų įstaigų veiklos ar paslaugų tobulinimui. Pandemijos metu motyvaciją kurti ir diegti inovacijas didino žinojimas, jog yra galimybė naujai idėjai gauti finansavimą. Naudinga būtų svarstyti galimybę Inovacijų skatinimo fondo ar panašių priemonių lėšas skirstyti ne tik privačioms iniciatyvoms, tačiau ir jų dalį skirti viešojo sektoriaus institucijų galimybei teikti siūlymus dėl savo veiklos metodų, procesų ar paslaugų reikšmingo atnaujinimo. Šį procesą galėtų koordinuoti naujai kuriama Inovacijų agentūra.

03

Lankstumo užtikrinimas valstybės tarnyboje. Pandemijos metu kilę nauji iššūkiai ir užduotys paskatino darbuotojų lankstumą bei atskleidė naujus gebėjimus, galimybes prisitaikyti prie naujų sąlygų. Atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo rutiniškumą, svarbu kurti naujas galimybes horizontaliai karjerai, užduočių bei veiklos pokyčiams. Turi būti pasitelkti mechanizmai vidiniam darbuotojų rotacijos skatinimui ir, esant poreikiui, sukurta efektyvaus persikvalifikavimo sistema. Toliau ir didesne apimtimi institucijose diegti paslankios (angl. agile) valdysenos metodikas.

04

Eksperimentavimo metodikos įgalinimas teisės aktais. Inovacijų kūrimas neatskiriamas nuo eksperimentavimo, kurio metu svarbus yra klaidų toleravimas. Reikalinga sukurti tinkamą bazę viešojo sektoriaus institucijoms eksperimentuoti, taikyti dizaino mąstymo (angl. design thinking) metodiką bei naudoti MVP (angl. minimum viable product) stadijoje esančias paslaugas ar produktus. Tam, kad institucijos ir jų darbuotojai turėtų pamatines galimybes ieškoti naujų sprendimų bei bendradarbiauti su tokių sprendimų kūrėjais ir atliepti piliečių poreikį bendram kūrimui (angl. co-creation).

Viešasis sektorius, šiuo atveju, labai suvaržytas teisinės bazės, kuri yra labai nelanksti. Dažniausiai eksperimentavimo bet kokią iniciatyvą, iš tikrųjų, pradeda varžyti teisės suvaržymai.

“ *Interviu su 4 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu* ”

05

Skaitmeninių kompetencijų ugdymas visuose lygmenyse. Svarbu nuosekliai skirti dėmesį ir investuoti į viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimus, galimybes keistis patirtimi. Pandemijos metu praktiškai pradėtos ugdyti skaitmeninės kompetencijos turi būti nuosekliai keliamos, akcentuojant aukštesniųjų, ne operacinių, žinių lygį. Duomenų raštingumas, orientacija į vartotoją, iteraciniai procesai turi tapti bazinėmis žiniomis tiek valstybės tarnyboje, tiek politiniame lygmenyje. Tam, kad būtų galimybė efektyviau veikti atvirose inovacijų sistemose, taip pat turi būti ugdomi ir bendradarbiavimo su suinteresuotomis šalimis gebėjimai.

Trumpai apie tyrimą

Projekto **COVID-19 pandemijos krizės poveikis Lietuvos viešojo valdymo inovatyvumui** pagrindinis tikslas – atlikus empirinį dviejų dalių tyrimą, nustatyti, ar ir kaip COVID-19 pandemijos krizė akceleravo inovacijų kūrimą ir diegimą Lietuvos viešajame valdyme. Tyrimui sukonstruotas teorinis kompleksinio inovacijų kūrimo viešajame valdyme krizės metu modelis. Remiantis šiuo modeliu, nagrinėjamos visuomenės sveikatos bei ekonominio atsako srityse kurtos/diegtos inovacijos pagal keturis inovacijų tipus. Tyrime taikoma proceso atsekimo metodika, pasitelkiant viešai prieinamų dokumentų bei oficialių informacijos šaltinių analizę ir 12 ekspertinių interviu su politinio (asmeninio) pasitikėjimo ar karjeros tarnautojais, valstybės institucijų darbuotojais.



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

Projektas bendrai finansuotas iš Europos socialinio fondo lėšų (projekto Nr. 09.3.3.-LMT-K-712-22-0101) pagal dotacijos sutartį su Lietuvos mokslo taryba (LMTLT)