

Tyrėjų ir sprendimų priėmėjų diskusija „Viešasis valdymas daugialypių krizių laikais: kaip stiprinti sistemos atsparumą?“

Vieta: VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas (Vokiečių g. 10), 402 auditorija

Data ir laikas: 2026 m. sausio 27 d., 9:30-12:00.

Nuo 2020 m. dauguma Europos valstybių, įskaitant Lietuvą, turėjo nuolat valdyti skirtingas gyvenimo sritis apimančias, valstybių sienas peržengiančias, tarpusavyje susijusias bei laike persidengiančias krizes. COVID-19 pandemija sukėlė didžiausią visuomenės sveikatos krizę per šimtą metų bei sukrėtė pasaulio ekonomiką dėl sutrūkinėjusių tiekimo grandinių bei uždarytų verslų. Pandemijai dar nespėjus nusiūgti, Lietuvą sukrėtė trys geopolitinės kilmės krizės: stipriai išaugusi nelegali migracija iš Baltarusijos, Kinijos neoficialios ekonominės sankcijos bei Rusijos plataus masto invazija į Ukrainą ir hibridinis karas prieš Vakarų. Kelių krizių įvykių, apimančių skirtingas valdymo sritis, sutapimas laike ir erdvėje sukelia **daugialypę krizę**. Dėl savo sudėtingumo daugialypės krizės gali trukti ilgiau, turėti didesnę poveikį, būti sunkiau prognozuojamos ir reikalauti kompleksiškesnių sprendimų nei įprastinės krizės. Nuolatinis daugialypių krizių režimas vis dažniau įvardijamas kaip nauja, bet pastovi valstybių gyvenimo būseną.

Daugialypių krizių laikais ypač svarbu stiprinti visuomenės ir valstybės **atsparumą**. Akademiniame literatūroje išskiriamos keturios atsparumo formos – absorbavimas, atsistatymas, adaptacija ir atsparumas per transformaciją. Pastarosios dvi atsparumo rūšys, dar įvardinamos kaip „atsparumas per peršokimą į priekį“ (angl. *bounce forward*), apibrėžiamos kaip gebėjimas prisitaikyti prie pasikeitusios aplinkos bei perkurti būdus, kuriais iki šiol buvo veikama. Kadangi daugialypės krizės pasižymi dideliu sudėtingumu ir poveikiu, adaptacija ir atsparumas per transformaciją yra tai, į ką Lietuva turėtų orientuotis stiprindama pasirengimą tokio pobūdžio krizėms ateityje. Viešojo valdymo srityje adaptacija ir atsparumas per transformaciją apima gebėjimą surasti ir įgyvendinti efektyviausius krizės įveikimo sprendimus bei transformuoti viešąjį valdymą taip, kad valstybė būtų geriau pasiruošusi būsimosioms sisteminiams grėsmėms.

Organizuojama diskusija yra Lietuvos mokslo tarybos finansuojamo ir Vilniaus universiteto vykdomo mokslinio projekto „Lietuvos valdžios institucijų atsakas į daugialypę krizę 2021-2025 m. laikotarpiu (LIVIA)“ vienas iš baigiamųjų renginių. Projekto komandą sudaro projekto vadovas prof. dr. Vitalis Nakrošis ir tyrėjai prof. dr. Ramūnas Vilpišauskas, dr. Marius Kalanta, dr. Vainius Bartasevičius, Justinas Mickus ir Vytenis Fuks. Projekto tikslas buvo parengti daugialypių krizių vertinimo modelį ir jį pritaikyti analizuojant XVIII-os Vyriausybės kadencijos metu vykusią persiliejančių krizių valdymą. Projekte tirtas laikotarpis apėmė nelegalios migracijos krizę, energijos kainų krizę ir ekonominių sankcijų įgyvendinimo sunkumus. Taip pat siekiama pateikti rekomendacijas dėl efektyvesnio daugialypių krizių valdymo bei institucijų atsparumo stiprinimo Lietuvoje.

LIVIA projekto analizė leido identifikuoti šešis pagrindinius horizontalių valdysenos pajėgumų stiprinimo poreikius, kuriuos išryškino 2020-2025 m. daugialypės krizės patirtis – politizacijos valdymas ir gebėjimas įgyvendinti politiškai jautrias reformas, tarpinstitucinis koordinavimas, gebėjimas mobilizuoti finansinius ir nefinansinius išteklius, politikos priemonių lankstumas ir adaptyvumas, skaitmenizacija ir technologinės valdymo inovacijos, numatymas ir mokymasis. Daugiau detalių apie svarbiausias LIVIA projekto išvalgas ir valdysenos atsparumo stiprinimo poreikius pateikiama LIVIA trumpraštyje sprendimų priėmėjams.

Šios **diskusijos tikslas** – aptarti aukščiau įvardintus valdysenos pajėgumų stiprinimo poreikius, identifikuojant svarbiausius kiekvieno poreikio atliepimo būdus ir pagrindines kliūtis pažangai. Renginiu siekiama skatinti dialogą tarp tyrėjų ir viešojo valdymo sistemos dalyvių, supažindinant tikslinės grupės atstovus su svarbiausiomis LIVIA projekto išvadamis ir pasitelkiant viešojo valdymo sistemos dalyvių patirtį bei žinias galutinių projekto rekomendacijų parengimui. Remdamasi šios diskusijos rezultatais, LIVIA projekto komanda pabaigs rengti viešosios politikos trumpraštį su rekomendacijomis, kuriose bus numatyti konkretūs veiksmai, kurie leistų Lietuvai stiprinti gebėjimą adaptuotis prie krizių sukeltų pokyčių bei esant poreikiui atitinkamai transformuoti savo viešąjį valdymą. Renginio metu taip pat gali būti keičiamasi išvalgomis apie kitas (t. y., LIVIA trumpraštyje sprendimų priėmėjams neįvardintas) daugialypės krizės valdymo pamokas ir atsparumo stiprinimo poreikius.

Diskusijos formatas ir planas

Renginys bus organizuojama World Café¹ formatu. Vienu metu vyks diskusijos prie trijų diskusinių stalų, skirtų konkrečių valdysenos pajėgumų stiprinimo poreikių aptarimui. Kiekvienas stalas turės savo moderatorių, supažindinsiantį dalyvius su aptariama tema ir klausimais. Diskusija bus padalinta į tris dvidešimties minučių trukmės etapus (raundus). Po kiekvieno etapo dalyviai pereis prie kito diskusinio stalo, tokiu būdu užtikrinant, kad kiekvienas diskusijos dalyvis gali įnešti savo indėlį į visas tris paraleliai vykstančias diskusijas. Pasibaigus diskusijoms dalyviai bus kviečiami pasidalinti savo bendromis išvalgomis apie įvykusių pokalbių rezultatus. Atskirų diskusijų rezultatus apibendrins ir diskusijų moderatoriai.

Renginio programa:

9:15-9:30 Renkasi renginio dalyviai

9:30-10:00 LIVIA trumpraščio pristatymas (LIVIA projekto komanda)

10:00-11:10 Trys paraleliai vykstančios apvaliojo stalo diskusijos, kurių metu bus aptarti skirtingi valdysenos pajėgumų stiprinimo poreikiai

11:10-11:40 Kavos pertrauka

11:40-12:00 Diskusijos apibendrinimas

¹ Daugiau detalių apie World Café metodologiją pateikiama šiame tinklapyje: <https://theworldcafe.com/>.

Diskusijos stalai

Trys diskusiniai stalai bus skirti šešiams aukščiau įvardintiems viešojo valdymo atsparumo stiprinimo poreikiams aptarti. Toliau pateikiami glausti šių poreikių problematikos aprašymai bei orientaciniai klausimai.

Numatymas ir mokymasis bei politizacijos valdymas (moderuoja Justinas Mickus)

Nors kiekviena krizė yra savita, sprendimų paiešką galėtų palengvinti gerai išmoktos ankstesnių krizių valdymo pamokos. Kad tai įvyktų, svarbu, kad viešojo valdymo institucijos kauptų institucinę krizių valdymo ekspertizę ir perimtų viena kitos patirtį kovos su krizėmis srityje. Deja, praktikoje tokį tarpinstitucinį mokymąsi pasiekti nėra lengva. Didelė politinė poliarizacija ir krizių valdymo politizacija gali sumažinti atvirumą mokymuisi iš ankstesnių krizių, ypač valdžių kaitos metu. Be to, poliarizacija gali tapti kliūtimi bandant susitarti dėl politiškai jautrių, bet atsparumo stiprinimui svarbių reformų. Kita vertus, iš politinių oponentų ateinanti griežta krizių valdymo kritika gali padėti išgryninti esmines pamokas ir taip stimuliuoti mokymąsi.

Pastarųjų metų Lietuvos daugialypė krizė atskleidė, kad ligtolinė rizikų numatymo ir parengties sistema buvo fragmentuota, o jos indėlis į krizių valdymą – ribotas. Atitinkamai, nuo 2021 m. valstybėje įgyvendintos kelios institucinės adaptacijos siekiant sustiprinti numatymo ir parengties pajėgumus, iš kurių pagrindinė – centralizuotos nacionalinės rizikos analizės sistemos įkūrimas Nacionaliniame krizių valdymo centre (NKVC). Nuo 2023 m. NKVC pavesta rengti išsamią valstybės lygio rizikų analizę. Siekiant geriau pasiruošti krizėms, nemažiau svarbu vystyti ir ateities įžvalgų bei ilgalaikių prognozių pajėgumus. Taip pat svarbu, kad visos pagrindinės šalies politinės partijos laikytų save ilgalaikių strateginių dokumentų „savininkėmis“. Ši apvaliojo stalo diskusija bus skirta svarbiausių spragų mokymosi ir numatomosios valdysenos srityje identifikavimui ir konkrečių veiksmų, galinčių padėti išspręsti dabartinius sistemos trūkumus, aptarimui. Taip pat bus diskutuojama apie būdus, kurie leistų sumažinti krizių valdymo politizacijos lygį. Diskusijoje bus siekiama atsakyti į šiuos klausimus:

Ar atskirų krizių valdymo pamokos gali būti pritaikytos susidūrus su visai kito pobūdžio krize? Kokios konkrečios priemonės leistų paskatinti tarpinstitucinį mokymąsi krizių valdymo srityje?

Kaip užtikrinti numatomosios valdysenos institucionalizavimą? Kokiu mastu šią problemą sprendžia nuo 2024 m. NKVC rengiama nacionalinė rizikos analizė?

Kaip užtikrinti ilgojo laikotarpio strateginių įžvalgų atnaujinimą ir jų naudojimą viešosios politikos formavime?

Kokia yra krizių valdymo politizacijos įtaka mokymuisi ir numatymui? Kokiomis priemonėmis būtų galima politizaciją suvaldyti?

Tarpinstitucinis koordinavimas bei gebėjimas mobilizuoti finansinius ir nefinansinius išteklius (moderuoja prof. dr. Vitalis Nakrošis)

Kadangi daugialypė krizė apima kelias viešojo valdymo sritis, tokio pobūdžio krizės valdymui būtini veiksmingi tarpinstitucinio koordinavimo mechanizmai. 2020 m. pradžioje veikusi šalies krizių ir ekstremaliųjų situacijų valdymo sistema buvo fragmentuota, paremta sektoriniu požiūriu. Ji nebuvo tinkama reaguoti į tarptautines krizes, su kuriomis Lietuva susidūrė 2020–2024 m. laikotarpiu, nes šių krizių valdymas reikalavo efektyvaus tarpinstitucinio koordinavimo šalies viduje ir su užsienio partneriais. Aiškos sistemos nebuvimas ir pajėgumų trūkumas paskatino laipsnišką perėjimą prie centralizuotos ir integruotos sistemos, kurios pagrindinis elementas – NKVC. NKVC veikla apima reguliarių grėsmių stebėjimą atliekant duomenų analizę realiuoju laiku ir atsako į galimas grėsmes ar krizes inicijavimą. Veiksmingas tarpinstitucinis koordinavimas išlieka būtina Lietuvos viešojo valdymo atsparumo daugialypėms krizėms sąlyga. Be to, tarpinstitucinis koordinavimas yra būtinas siekiant mobilizuoti skirtingų institucijų turimus finansinius ir nefinansinius išteklius krizių valdymui. Šioje diskusijoje bus siekiama pasiūlyti veiksmus ir priemones, leisiančias sustiprinti tarpinstitucinį koordinavimą daugialypių krizių metu. Orientaciniai klausimai:

Ar galima teigti, kad daugialypės krizės metu Lietuvoje sustiprėjo bendradarbiavimas tarp skirtingų viešojo valdymo institucijų? Kokios pagrindinės kliūtys vis dar iškyla siekiant sklandaus bendradarbiavimo tarp institucijų krizės metu?

Kaip būtų galima sustiprinti Nacionalinio krizių valdymo centro veiklą? Koku mastu jo funkcijos, pajėgumai ir struktūra atliepia daugialypių krizių valdymo poreikius?

Kokios priemonės leistų patobulinti Lietuvos institucijų bendradarbiavimą su ES ir kitų ES šalių narių institucijomis krizinių situacijų metu?

Kokios tarpinstitucinio koordinavimo arba kitos priemonės galėtų užtikrinti veiksmingesnį finansinių ir nefinansinių išteklių sutelkimą krizių metu?

Valdymo lankstumas ir adaptyvumas bei skaitmenizacija (moderuoja dr. Vainius Bartasevičius)

Dabartinė daugialypė krizė atskleidė, kad efektyvus atsakas neįmanomas be gebėjimo lanksčiai prisitaikyti prie greitai kintančių aplinkybių. Trūkstant žmogiškųjų išteklių, buvo taikomi laikino darbuotojų perkėlimo ir savanorių pritraukimo sprendimai (pavyzdžiui, VSAT padėjo kariuomenė ir Šaulių sąjunga, Migracijos departamentą rėmė VMI ir Ligonių kasų darbuotojai), o ši praktika vėliau įtvirtinta naujoje Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje. Migracijos krizės valdymą sustiprino ir bendradarbiavimas su ES agentūromis bei savivaldybių ir ministerijų bendradarbiavimas organizuojant apgyvendinimą ir socialinių paslaugų teikimą. Daugialypės krizės metu institucijų veikimą reikšmingai sustiprino modernizuotos informacinės sistemos ir duomenų sprendimai, kurie padėjo greičiau apdoroti informaciją ir priimti tikslesnius, duomenimis grįstus sprendimus. Patobulinta MIGRIS sistema paspartino procesus, paraiškų vertinimo automatizavimas sumažino administracinę naštą APVA, o duomenų integravimas į bendrą duomenų ežerą sudarė sąlygas matyti platesnį situacijos



Lietuvos
mokslo
taryba

vaizdą. Šioje diskusijoje bus siekiama pasiūlyti veiksmus ir priemones, kurios didintų priimamų sprendimų greitį, lankstumą ir efektyvumą. Orientaciniai klausimai:

Kokios nuolatinės bendradarbiavimo ir koordinavimo struktūros (tarp ministerijų, savivaldybių, agentūrų, NVO ir ES partnerių) yra būtinos siekiant užtikrinti bendradarbiaujamąją valdyseną?

Kaip galima užtikrinti, kad sprendimai krizėse būtų lankstūs ir greiti? Kokie teisiniai, organizaciniai ir valdymo pokyčiai galėtų padėti paslankiam veikimui tapti įtvirtinta ir atkuriamą praktika, o ne vienkartinio sprendimu?

Kokie šiandien trukdžiai riboja sklandų duomenų naudojimą ir skaitmeninius sprendimus, ir kokių pokyčių reikia, kad krizėse sprendimai būtų priimami remiantis vieningais ir laiku prieinamais duomenimis?